



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Maria Lindholm

OSAAMISKARTTA

Työväline osaamisen johtamiseen
koti- ja laitoshoidon osastolla

Ylempi AMK-tutkinto
Sosiaali- ja terveysala
2017

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Maria Lindholm
Opinnäytetyön nimi	Osaamiskartta. Työväline osaamisen johtamiseen koti- ja laitoshoidon osastolla.
Vuosi	2017
Kieli	suomi
Sivumäärä	81+7 liitettä
Ohjaaja	Paula Hakala

Kehittämistehtävän tavoitteena oli selvittää osaston henkilökunnan osaamisen tilaa tällä hetkellä sekä sitä osaamista, mitä he omasta mielestään tulevat tarvitsemaan tulevaisuudessa. Kehittämistehtävässä haluttiin selvittää myös motivaation ja palautteen merkitystä osaamisen johtamisessa. Kehittämistehtävän lopputuotoksena valmistui osaamiskartta. Osaamiskartta on työkalu, jonka avulla esimies pystyy paremmin kehittämään ja hyödyntämään osaamisen johtamista ja laadukkaan hoitotyön kehittämistä osastollaan. Osaamiskartan avulla henkilökunta pystyy konkreettisesti osoittamaan osaamisensa tason sekä asettamaan tavoitteita omalle osaamisensa kehittämiseksi. Osaamiskartta toimii henkilökunnan ja esimiehen tukena osaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä. Osaamiskartan kehittämisessä käytettiin idealaatikon ja teemahaastattelun tuloksia.

Teoreettinen viitekehys koostuu osaamisen johtamisesta, osaamisen johtamisen historiasta ja osaamisen johtamisen muutoksesta sekä motivaation ja palauteen merkityksestä osaamisen johtamisessa. Lisäksi tarkastellaan osaamiskarttaa osaamisen johtamisen tukena. Opinnäytetyö oli kehittämistehtävä, joka toteutettiin toimintatutkimuksen menetelmällä. Aineisto kerättiin laadullisella menetelmällä idealaatikolla sekä teemahaastattelulla. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysilla.

Tulosten mukaan henkilökunnalla on tällä hetkellä laaja-alaista osaamista perushoidosta, erilaisista hoitotoimenpiteistä sekä lääkehoidosta. Heillä on tietoa erilaisista sairauksista ja erityisosaamista neurologisen potilaan kokonaisvaltaisesta hoidosta ja kuntoutuksesta. Laaja-alainen moniammatillinen yhteistyö kuuluu olennaisena osana heidän työhönsä. He käyttävät kuntouttavaa työtettä hoitotyössä. Tulevaisuudessa henkilökunta toivoi enemmän syventävää tietoa neurologisista ja traumatologisista potilaista. Koulutusta toivottiin kinestetiikasta, siirto-tekniikoista ja asentoehdoista sekä vuorovaikutustaidoista. Osaston arvot; yhteistyö, yksilöllisyys, kunnioitus ja ammatillisuus näkyivät henkilökunnan työskentelyssä. Ammatillisen osaamisen edistämistä, kehittämistä ja sen arviointia pidettiin tärkeänä. Koulutuksen merkitystä ammattitaidolle ja ammatillisuuteen pidettiin merkittävänä. Tulosten mukaan monipuolinen ja palkitseva työ motivoi henkilöstöä ja työstä saatua palautetta pidettiin merkityksellisenä.

ABSTRACT

Author	Maria Lindholm
Title	Competence Map. A Tool for Competence Management in Home Care Services and in Institutional Care.
Year	2017
Language	Finnish
Pages	81+7 Appendices
Name of Supervisor	Paula Hakala

The aim of the development task was to find out the what kind of competence the personnel on the ward has on the moment and what kind of competence and the skills they feel they would need in the future. A further aim was to find out the importance of motivation and feedback for competence management. A competence map was made as a final result of the development task. A competence map is a tool that enables a superior to better develop and to utilize competence map and develop high quality nursing on the ward. The competence map enables the staff to demonstrate their level of competence and to set goals for the development of their own skills. The competence map supports the staff and the superior in evaluating and developing competence. The results of an idea box and theme interview were used to develop the competence map.

The theoretical framework consists of knowledge management, the history of competence management and the change in competence management as well as the importance of motivation and feedback in competence management. In addition, a competence map was looked at as a support of competence management. The thesis was a development task that was carried out using the method of action research. The material was collected by a qualitative method with an idea box and by theme interviews. The material was analyzed with content analysis.

According to the results, the staff currently have extensive expertise in basic care, various nursing procedures and pharmacotherapy. They have knowledge of various diseases and special skills in the holistic care and rehabilitation of a neurological patient. Extensive multidisciplinary cooperation is an essential part of their work. They use a rehabilitative approach in nursing. In the future, the staff wanted to have more advanced information on neurological and traumatic patients. Training should be organized in kinesthetics, transferring techniques and positional treatment and interaction skills. The ward values; Co-operation, individuality, respect and professionalism were visible in the work of the staff. The promotion, development and evaluation of professional competence were considered important. The importance of education and training to professionalism was considered significant. According to the results, the versatile and rewarding work motivates the staff and the feedback from the work was important.

Keywords Competence management, competence map, motivation, feedback

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1. JOHDANTO.....	6
1.1. Organisaatiomuutokset.....	6
1.2. Organisaation strategia.....	7
1.3. Osaston toiminta-ajatus ja arvot.....	7
1.4. Kehittämistehtävän vaiheet.....	8
1.5. Tiedonhankinta ja sen tulokset.....	10
2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	12
2.1. Osaamisen johtaminen.....	12
2.2. Osaamisen johtamisen historiaa.....	16
2.3. Aikaisemmat tutkimukset osaamisen johtamisesta.....	17
2.4. Osaamisen johtaminen muutoksessa.....	20
2.5. Osaamiskartta osaamisen johtamisen tukena.....	22
2.6. Osaamisalueiden määrittäminen.....	25
2.7. Motivaatio osaamisen johtamisen haasteena.....	26
2.7.1. Motivaatiotekijät.....	27
2.7.2. Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät.....	28
2.8. Palautteen merkitys osaamisen johtamisessa.....	29
2.8.1. Myönteinen palaute.....	30
2.8.2. Rakentava palaute.....	31
3. KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TARKOITUS, TAVOITE JA KOHDE- RYHMÄ.....	32
4. TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTONKERUU.....	33
4.1. Laadullinen tutkimus.....	33
4.2. Idealaatikko.....	34
4.3. Teemahaastattelu.....	34
4.4. Toimintatutkimus.....	37

5. AINEISTON ANALYSOINTI.....	40
6. TULOKSET.....	44
6.1. Idealaatikon tulokset.....	44
6.2. Teemahaastatteluun osallistuvien taustatiedot.....	46
6.3. Teemahaastattelun tulokset.....	46
6.3.1. Osaston arvojen merkitys henkilökunnan työskentelyssä.....	47
6.3.2. Ammatillinen osaaminen.....	48
6.3.2.1. Potilaan kokonaisvaltainen hoito.....	48
6.3.2.2. Moniammatillinen yhteistyö.....	51
6.3.2.3. Kuntouttava työote.....	52
6.3.3. Ammatillisen osaamisen edistäminen.....	53
6.3.3.1. Osaamisen kehittäminen.....	53
6.3.3.2. Osaamisen arviointi.....	55
6.3.3.3. Koulutuksen merkitys ammatillisuuteen.....	57
6.3.3.4. Koulutuksen tarve tulevaisuudessa.....	58
6.3.4. Henkilökunnan ammatillisen kasvun tukeminen.....	60
6.3.4.1. Henkilökunnan motivointi.....	60
6.3.4.2. Monipuolinen ja palkitseva työ.....	61
6.3.4.3. Oma hyvinvointi.....	62
6.3.4.4. Palautteen merkitys henkilökunnalle.....	62
6.3.4.5. Palautteen ajankohta.....	64
6.4. Lopputuotoksena osaamiskartta.....	65
7. POHDINTA.....	67
7.1. Lopputuotoksen kuvaus.....	67
7.2. Kehittämisprosessin pohdinta ja jatkotutkimusaiheet.....	69
7.3. Etiikka.....	72
7.4. Tutkimusetiikka.....	73
7.5. Aineiston luotettavuus.....	75

LÄHTEET.....	77
LIITTEET.....	82

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. Seitsemän kohdan muistilista	s. 15
KUVIO 2. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus	s. 22
KUVIO 3. Opinnäytetyön sisällönanalyysin eteneminen	s. 42
KUVIO 4. Henkilökunnan näkemys tämän hetkisestä osaamisesta	s. 44
KUVIO 5. Henkilökunnan näkemys tulevaisuuden osaamisesta	s. 45
KUVIO 6. Ammatillinen osaaminen	s. 48
KUVIO 7. Ammatillisen osaamisen edistäminen	s. 53

LIITELUETTELO

LIITE 1. Kehittämistehtävän prosessikuvaus

LIITE 2. Aineistonkeruuprosessi

LIITE 3. Teemahaastattelurunko

LIITE 4. Esimerkki sisällönanalyysistä

LIITE 5. Osaamiskartta

LIITE 6. Osaamiskartan osaamistasot

LIITE 7. Osaamistasojen kuvaukset

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe oli lähtöisin osastonhoitajalta Vaasan kaupungin sairaalan osastolta 8. Osasto on pääasiassa geriatrinen neurologinen kuntoutusosasto. Suurin osa osastolla hoidettavista potilaista on vanhuksia ja he tulevat osastolle pääasiassa Vaasan keskussairaalaan neurologiseen jatkokuntoutukseen. Osastolle tullessaan potilaat tarvitsevat vielä kuntoutusjaksoa ennen kotona pärjäämistään. Kuntoutusjakson pituus määräytyy potilaan tarpeiden mukaisesti.

Osaston esimiehen toiveena oli osaamisen kehittämiseen liittyvän opinnäytetyön teko, jonka tarkoituksena oli kartoittaa henkilökunnan osaamista laatimalla osaamiskartta osaston tarpeisiin. Osaamiskartta toimii johtamisen tukena organisaatioissa. Osaamiskarttaa laadittaessa pitää perehtyä ensin organisaation strategiaan, visioon ja toiminta-ajatuksiin. Näiden pohjalta lähdettiin kartoittamaan niitä tarpeita, joita osastolla on. Tarkoituksena oli, että osaamisen kartoitus palvelisi esimiestä sekä henkilöstöä ja tuottaisi laadullista palvelua potilaille.

Oman osaamisen kehittäminen sekä omien tietojen ja taitojen päivittäminen on tärkeää tämän päivän työelämässä. Kouluttautuminen, uusien asioiden oppiminen ja oman ammattitaidon ylläpitäminen ovat tänä päivänä jokaisen terveydenhuoltoalalla toimivan ammattilaisen velvollisuuksia.

1.1. Organisaatiomuutokset

Vaasan kaupungin sairaalassa tapahtui organisaatiomuutoksia syksyn 2016 aikana. Osasto 8, joka aiemmin toimi pääasiassa neurologisena kuntoutusosastona muuttui neurologian- ja traumatologian kuntoutusosastoksi. Henkilökunnan hoitotyön osaaminen painottui neurologisten potilaiden hoitoon ja kuntoutukseen. Organisaatiomuutoksen myötä osaston profiili muuttui neurologian- ja traumatologian kuntoutusosastoksi. Organisaatiomuutos vaati henkilökunnalta joustoa ja motivaatiota uusien asioiden oppimiseen. Tässä muutoksessa oli tärkeää myös keski-

näisen palautteen antaminen ja saaminen, jotta yhdessä moniammatillisella yhteistyöllä luodaan potilaille laadukasta ja yksilöllistä hoitoa.

1.2. Organisaation strategia

Vaasan kaupungin vuoden 2016-2017 strategiasta sekä siihen osaksi kuuluvasta ikääntymispoliittisesta ohjelmasta vuosille 2010-2015 on poimittu kohtia, jotka soveltuvat neurologisen- ja traumatologisen kuntoutusosaston toimintaan.

Vaasan kaupungin strategiassa pidetään tärkeänä osaavaa ja ammattitaitoista henkilökuntaa, joka on valmis auttamaan. Potilaiden hyvinvointia pidetään tärkeänä sekä sitä, että osataan toimia asiakaslähtöisesti ja ottaa huomioon potilaat ja heidän omaisensa potilaan elinkaaren erivaiheissa. Vuorovaikutustaitoja eri yhteistyökumppaneiden kanssa pidetään myös tärkeänä. (www.vaasa.fi)

Vaasan ikääntymispolitiikan arvoperusta perustuu ihmisarvon kunnioittamiseen. Tässä ihminen nähdään ainutlaatuisena yksilönä, jolla on itsemääräämisoikeus. Asiakaslähtöisyydessä ja turvallisuudessa nähdään yksilöllinen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen avuntarve ja palveluiden suunnittelu ja toteutus yhdessä läheisten kanssa. Vaasan kaupungin tavoitteena on tukea ikääntyneitä turvalliseen ja omatoimiseen sekä virikkeelliseen elämään. (Ikääntymispoliittinen ohjelma vuosille 2010-2015.)

Strategiatyö on pohjimmiltaan jatkuvaa suunnittelua, päivittämistä, koordinoimista ja tulevaisuuden ennakointia (www.vaasa.fi). Näitä asioita piti sisällyttää osamiskarttaan osaston oman vision lisäksi.

1.3. Osaston toiminta-ajatus ja arvot

Neurologian-ja traumatologian kuntoutusosaston toimintaa ohjaa heidän osastonsa toiminta-ajatus:

” Osaston tavoitteena on antaa tehokasta, kuntouttavaa potilaiden omatoimisuuteen tähtäävää hoitoa. Kartoittaa potilaiden jatkohoitomahdollisuuksia, hoitaa sairauden akuutissa vaiheessa olevia potilaita. Hoito suunnitellaan yhdessä potilaan ja omaisten kanssa. ”

Seuraavat arvot ovat osaston toiminnan pohjana:

Yhteistyö: *Kollegiaalisuus, vuorovaikutus, yhdessä suunnittelu, joustavuus, huolellisuus, vastuu, yhteiset pelisäännöt*

Yksilöllisyys: *Yksityisyys, omatoimisuus, vaitiolovelvollisuus*

Kunnioitus: *Inhimillisyys, huomaavaisuus, luottamus, kiinnostus, kuunteleminen*

Ammatillisuus: *Ammatillinen käytös, ammattitaidon täydentäminen*

(osaston arvot, toimintakertomus 2012, 2013.)

1.4. Kehittämistehtävän vaiheet

Tämä kehittämistehtävä oli kaksitoistavaiheinen prosessi, jonka prosessikuvaus on työssä liitteenä. (Liite1). Kehittämistehtävän aineistoa kerättiin kolmessa eri vaiheessa; idealaatikon avulla, teemahaastatteluilla sekä osaamiskartan testaamisella. Lopputuotos eli valmis osaamiskartta oli näiden eri vaiheiden tulos. (Liite 2).

Kehittämistehtävän ensimmäisessä vaiheessa oli tarkoituksena saada selville konkreettista tietoa siitä, minkälaista ja minkä tasoista osaamista osaston henkilökunnalla on tällä hetkellä ja minkälaista osaamista he tulevat mielestään tarvitsemaan tulevaisuudessa. Tiedot kehittämistehtävän ensimmäiseen vaiheeseen saatiin idealaatikon avulla. Idealaatikon tiedonkeruuseen sai osallistua koko henkilökunta. Henkilö voi hyödyntää ja kehittää osaamistaan vasta, kun hän tietää vahvuutensa ja heikkoutensa. (Viitala 2013, 181–182.)

Kehittämistehtävän toisessa vaiheessa osaston henkilökunnan osaamisen tilaa lähdettiin kartoittamaan yksilöllisellä teemahaastattelulla. Haasteltavat ilmoittautuivat vapaaehtoisesti opinnäytetyöntekijälle sähköpostitse ja heidät kutsuttiin haastatteluihin. Haastatteluilla oli tarkoitus saada syvällistä tietoa henkilökunnan osaamisen tilasta sekä siitä, mikä motivoi henkilökuntaa osaamisensa ylläpitämiseen ja kouluttautumiseen ja millaista palautetta henkilökunta ja esimies toivovat saavansa toisiltaan. Tietoa osaamisesta käytetään osaamisen kehittämisen suunnittelussa ja organisaation toiminnan suuntaamisessa (Hokkanen, Mäkelä, Taatila 2008, 97).

Kehittämistehtävän kahden ensimmäisen vaiheen jälkeen opinnäytetyöntekijä aloitti suunnittelemaan osaamiskarttaa osaston tarpeisiin. Osaamiskartan suunnittelussa käytettiin apuna idealaatikon antia ja haastattelun tuloksia sekä koti- ja laitoshoidon tällä hetkellä käytössä olevaa osaamiskarttaa. Osaamiskartan laadintaa voidaan kuvata yhteisenä matkana tarvittavan osaamisen konkretisoimiseksi. (Hätönen 2011, 16).

Kehittämistehtävän kolmannessa vaiheessa osaamiskartta testattiin osastonhoitajan toimesta hänen valitsemallaan viidellä työntekijällä. Joulukuussa 2016 oli viisi osastontyöntekijää testannut osaamiskartan ja opinnäytetyöntekijä sai testikartat itselleen. Testattuihin osaamiskarttoihin oli testaukseen osallistuneet henkilöt tehneet muutosehdotuksia.

Kehittämistehtävän neljännessä vaiheessa tehtiin muutokset osaamiskarttaan. Valmis osaamiskartta lähetettiin osastonhoitajalle tammikuussa 2017. Osastonhoitajan mukaan valmis osaamiskartta otetaan osastolla käyttöön ja sen toimii osaamisen johtamisen tukena ja apuvälineenä kehityskeskusteluissa.

Viitalan mukaan jokaisen on uudistettava osaamistaan koko työuransa ajan. Tärkeää on olla tietoinen oman osaamisen tilasta työssä menestymisen ja viihtymisen kannalta. Osaamiskarttaa työstettäessä täytyy aluksi tarkastella organisaation visiota, strategiaa ja toiminnan tavoitteita ja niiden pohjalta määritellään organisaa-

tiössä tarvittava osaaminen. Osaamiskartta sisältää tarvittavat osaamisalueet ja osaamisen arvioinnin kriteerit (Viitala 2013, 181–182)

Valitsin aiheen oman kiinnostukseni mukaan. Olen kiinnostunut osaamisen johtamisesta sekä siitä, mikä motivoi työntekijöitä heidän työssään. Mikä saa työntekijät motivoitumaan ja pitämään omaa motivaatiotaan yllä. Palautteen saaminen omasta toiminnasta ja sen antaminen toiselle henkilölle on edellytys oppimiselle ja motivaation pysymiselle (Ilvonen 2011, 49).

Voidakseen johtaa osaamista on esimiehen ensin tiedettävä minkälaista osaamista hän johtaa. Esimiehen täytyy olla tietoinen henkilökuntansa tämän hetkisen osaamisen tilasta sekä siitä, mitä vielä täytyy tehdä, jotta saavutetaan se osaaminen, mitä tullaan tarvitsemaan tulevaisuudessa geriatriisella neuro- ja traumatologian kuntoutusosastolla. Työntekijöiden osaaminen ei yksin riitä, vaan heidän on myös sitouduttava tavoitteiden toteuttamiseen omalla panoksellaan (Ilvonen 2011, 47).

Palautteen avulla voidaan innostaa ja motivoida työntekijöitä parempiin suorituksiin omassa työssään. Palaute voi myös motivoida kouluttautumaan ja päivittämään omaa ammatillista osaamistaan. Henkilökunnan kouluttautuminen takaa potilaille ajantasaista ja laadukasta hoitotyötä.

Työyhteisön yksi tärkeistä keskinäisistä vuorovaikutuksen keinoista esimiehen ja alaisen välillä on palaute, sen antaminen ja saaminen. Esimies-alaissuhteessa luonnollinen palautteen antaminen ja saaminen tapahtuu ensisijaisesti kehityskeskustelussa. Työelämässä usein käy niin, että palautetta ei anneta silloin, kun kaikki sujuu hyvin. Palautetta saattaa saada vasta silloin, kun työssä on jotain korjaamisen tarvetta.

1.5. Tiedon hankinta ja sen tulokset

Tiedonhaun merkitys on kasvanut tieteellisissä tutkimuksissa ja informaation määrä on lisääntynyt. Digitaalisessa muodossa oleva informaatio mahdollistaa nopeat haut. On olemassa kahdenlaisia tietokantoja, viitetietokantoja, jotka sisäl-

tävät tiedot dokumenteista sekä kokotekstitietokantoja, jotka sisältävät dokumentin kokonaisuudessaan. Perinteinen tiedonlähde, kirja eli monografia on kehityksestä huolimatta säilyttänyt oman paikkansa tiedonhaussa. Tieteelliset aikakauslehdet ja artikkelit kertovat nopeasti uusista keksinnöistä ja tutkimustuloksista. (Mäkinen. 2005, 66–67.)

Tässä kehittämistehtävässä opinnäytetyöntekijä etsi aiheeseensa liittyen tietoa Vaasan kaupungin kirjaston tietokannoista sekä Vaasan ammattikorkeakoulun ja Vaasan yliopiston tiedekirjasto Tritoniasta. Työssä käytettiin pääasiassa lähdekirjallisuutena aiheeseen liittyviä perinteisiä kirjoja sekä sähköisiä kirjoja. Tiedonhakuja tehtiin kaupungin kirjaston tietokannasta haulla ”osaamisen johtaminen”, ”motivaatio”, ”työmotivaatio”, ”palaute”. Esimerkiksi ”osaamisen johtaminen” antoi 36 osumaa, jotka opinnäytetyöntekijä kahlasivat läpi ja oman työn kannalta kiinnostavin sekä ajankohtaisin materiaali luettiin ja käytettiin opinnäytetyön viitekehyksessä. Tritonian tietokannoista Finna, Cinahl, Esbsco, Melinda, Pub.med ja Bisco. Hoitotyön tietokannasta medic etsittiin artikkeleita, jotka liittyivät osaamisen johtamiseen. Hakusanalla ”osaamisen johtaminen” tuotti Melinda tietokannassa 661 tulosta. Nämä tulokset olivat opinnäytetöitä, Pro graduja, väitöskirjoja ja kirjoja aiheesta. Hakua rajattiin kymmenen vuotta vanhoihin teoksiin ja silloin haku tuotti 353 teosta. Hakusanalla ”motivaatio” saatiin 1 419 tulosta, kun hakua rajattiin käsittämään materiaalia vuosilta 2007-2017 ja hakusanana käytettiin ”työmotivaatiota” saatiin 365 tulosta. Kun aineisto rajattiin kirjoihin ja väitöskirjoihin saatiin tuloksia 183. Finnasta haettiin lehtiä/artikkeleita hakusanalla ”osaamisen johtaminen” haku rajattiin artikkeleihin ja se tuotti 42 osumaa, niistä löytyi The journal of Knowledge Management. Hakuja olisi voinut tehdä enemmänkin, mutta tässä työssä päädyttiin käyttämään aineistoa, joka löytyy lähdeluettelosta.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHITYS

Tässä kappaleessa käsitellään osaamisen johtamista, osaamisen johtamisen historiaa, aikaisempia tutkimuksia osaamisen johtamisesta, osaamisen johtamista muutoksessa, osaamiskarttaa osaamisen johtamisen tukena ja osaamisalueiden määrittämistä. Kappaleessa käydään myös läpi motivaatiota osaamisen johtamisen haasteena, motivaatiotekijöitä sekä sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä. Palautteen merkitystä osaamisen johtamisessa sekä myönteistä ja rakentavaa palautetta.

2.1. Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen (Knowledge management) nähdään laajana kokonaisuutena ohjata ja hallita kaikkea organisaatiossa jo olevaa ja hankittavaa sekä muunneltavaa tietoa, taitoa ja kokemusta. Organisaatio ja työyhteisö tarvitsevat jokaisen yksilön osaamista saavuttaakseen tavoitteensa. Osaamista tulee johtaa niin, että tarvittava osaamiseen liittyvä pääoma saadaan käyttöön ja voidaan hyödyntää optimaalisesti. Osaamisen johtamista tarvitaan myös kehittämisessä, jotta organisaatio sekä työyhteisö pysyvät mukana jatkuvassa muutoksessa ja kehityksessä. Tämä hyvin vuorovaikutuksellinen prosessi vaatii erityisvalmiuksia johtajalta. (Laaksonen, Niskanen, Ollila 2012, 144.)

Osaamisen johtamista ja organisaatiokulttuurin välistä yhteyttä on tutkittu paljon. Organisaatiokulttuuri, jossa tuetaan osaamisen johtamista, voi johtaa tehokkaampiin saavutuksiin ja ideoiden, arvojen sekä aloitteiden jakaminen onnistuu. Osaamisen johtaminen lisää tehokkuutta ja kestävyyttä ja vaikuttaa suuresti prosesseihin. (Al Saifi 2016, 170–171.)

Hyppäsen mukaan osaamisen johtaminen on prosessi. Se lähtee liikkeelle osaamistarpeiden tunnistamisesta. Ennen osaamisen kehittämistä on pystyttävä määrittämään, mitä osaaminen on sekä arvioimaan osaamisen nykytila. Osaamisen kehittämisen suunnitelmat laaditaan siltä pohjalta, että nykytilaa verrataan tavoitetasoon. Osaamisen johtamisessa on johdolla, esimiehillä, henkilöstöllä omat roolin-

sa, tehtävänsä ja vastuunsa. Osaamista on hyödynnettävä organisaation tarpeisiin niin, että yksilön osaamisesta tulee organisaation osaamista. Esimiehen on oltava ajan tasalla oman yksikkönsä osaamisesta voidakseen kehittää toimintaa ja hyödyntää työntekijöidensä osaamista yksikkönsä toiminnassa. Esimies on tärkeässä roolissa osaamisen johtajana. Hänen on näytettävä suuntaa, annettava tukea, luotava osaamiselle ja oppimiselle myönteinen ilmapiiri sekä näytettävä omaa esimerkkiä. (Hyppänen 2007, 124.)

Laaksosen ym. mukaan osaamisen johtamisen edellytyksenä on määrällisen ja laadullisen osaamisen tunnistaminen, mittaaminen, kerääminen, selvittäminen, uudistaminen ja säilyttäminen. Tämä tarkoittaa erilaisten osaamisselvitysten, koulutussuunnitelmien ja kehityskeskusteluiden sekä jatkuvan arvioinnin ylläpitämistä organisaatiossa. Osaamisen johtaminen on keino, jolla esimies saa organisaation vision, strategian ja tavoitteet näkyviksi käytännön työssä. Osaamisen johtamisen katsotaan kattavan organisaation kaikki toimintatavat, prosessit, ajattelumallit, rakenteet ja strategian. Osaamisen johtamisen edellytyksenä on määrällisen ja laadullisen osaamisen tunnistaminen, mittaaminen, kerääminen, selvittäminen, säilyttäminen ja uudistaminen. (Laaksonen, Niskanen, Ollila 2012, 150.)

Hokkasen ym. mukaan osaamista tulisi johtaa kuten muitakin resursseja. Samaan tapaan kuin rahaa, laitteita, logistiikkaa ja raaka-aineita. Osaamisen johtamisessa hänen mukaansa on keskeistä organisaation strategioista ja toiminnoista johdettujen tarvittavien osaamisen määrittely, henkilöstön osaamisen arviointi sekä tarvittavan ja jo olemassa olevan osaamisen analysointi ja osaamisen kehittäminen. (Hokkanen, Karhunen, Luukainen 2011, 340–341.) Osaamisen johtaminen edellyttää ennen kaikkea ihmisten johtamista, jopa ihmisosaamista ja monitieteistä ajattelua (Ojala 2008, 43).

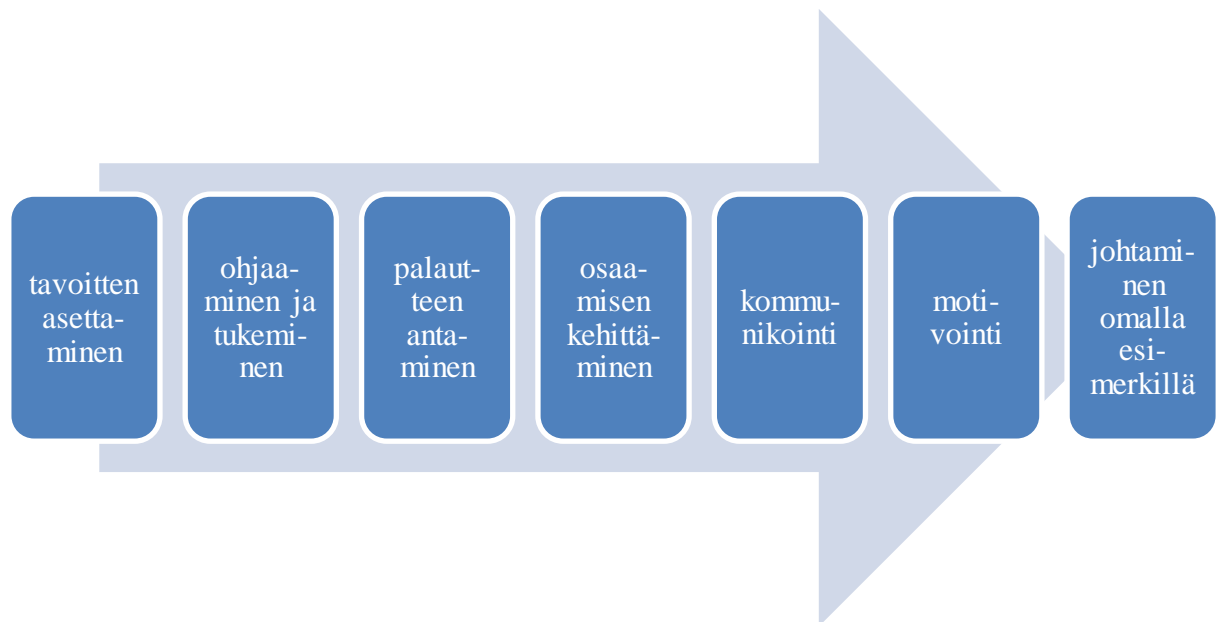
Osaamisen johtaminen määritellään myös tietämyksen hallinnaksi. Sveibyn (1997) mukaan tietämys voidaan organisaatiossa jakaa aineelliseen ja aineettoomaan pääomaan. Aineeton pääoma jakautuu inhimilliseen, rakenteelliseen ja sosiaaliseen pääomaan ja organisaation osaamispääoma muodostuu näiden kolmen

alueen yhteisvaikutuksesta. Inhimillinen eli henkilö pääoma tarkoittaa tietoa ja osaamista, työtehtävien suorittamista, työmotivaatiota, ammattitaitoa ja sitoutumista. Näkökulmana ovat yksilön ominaisuudet. Sosiaalinen pääoma on yhteisön näkökulma ja ne ihmisten väliset suhteet työpaikalla. Rakenteellinen pääoma pitää sisällään organisaatorakenteen ja organisaation menettelytavat. Sveibyn mukaan ihmiset ovat organisaation toimijoita, jotka luovat sen rakenteen ja tietovarannon. (Laaksonen ym. 2012, 153–154.)

Osaamisen johtaminen on johtamistyön peruskysymyksiä. Osaamisen johtamisen hallinta vaatii osaamista ja valmiuksia johtajalta itseltään. Esimiestyössä osaamisen johtaminen voidaan ymmärtää esimiehen taidoista ja kyvyistä kannustaa ja tukea työntekijöiden kehittymistä. Osaamista kannustava johtaja on ammattilainen ja vuorovaikutustaitoinen. Hän pystyy motivoimaan ja innostamaan omalla esimerkillään sekä on tietoinen omasta roolistaan päätöksenteossa. Johtaja pyrkii lisäämään työntekijöiden osaamista ja sitoutumista. (Laaksonen ym. 2012, 157–158)

Sydänmaanlakan mukaan jokaisella on oikeus hyvään johtamiseen ja siksi seitsemän kohdan muistilista hyvästä yksilöiden johtajasta on hyvä kaikkien johtajien pitää mielessä. Kaiken johtamisen lähtökohtana on tavoitteiden asettaminen. Johtajan täytyy osata laatia konkreettisia (specific), mitattavia (measurable), saavutettavissa olevia (attainable), realistisia (realistic) ja aikaan sidottuja (timely) tavoitteita. Näihin viitataan SMART-mallilla. Alainen sitoutuu tavoitteisiin silloin, kun hän pääsee osallistumaan tavoitteiden asettamiseen. Johtajan päivittäistä työtä ovat ohjaus ja tukeminen. Hänen täytyy auttaa alaisiaan saavuttamaan tavoitteensa ja hänen täytyy olla käytettävissä. Johtajan tulee muistaa antaa palautetta sekä positiivista että korjaavaa palautetta. Palautteen avulla saa työntekijät kehittymään. Osaamisen kehittäminen on yksi johtamisen perustehtävä, johon tulee panostaa. Johtajan tulee kehittää alustensa osaamista, jotta he voivat toimia mahdollisimman itsenäisesti. Tehokas kommunikointi on yksi hyvän johtajan avuista. Motiivointi on tärkeä taito johtajalle, jotta hän pystyäkseen motivoimaan muita on hä-

nen itse oltava motivoitunut. Tehokkain tapa johtaa on esimerkillä johtaminen, täytyy muistaa, että johtajana olo velvoittaa toimimaan esimerkillisesti. (Sydänmaanlakka 2012, 35, 40). Kuviossa 1 kuvataan Sydänmaanlakan seitsemän kohdan muistilistaa hyvän johtamisen tueksi.



Kuvio 1. Hyvän johtamisen muistilista (Sydänmaanlakka 2012, 40).

Esimiehen haastavana tehtävänä on saada organisaatiossa oleva hiljainen tieto näkyväksi ja hallita jo näkyväksi tullutta, täsmällistä tietoa (Strömmer 1999, 178). Piilevästä tai näkymättömästä tiedosta on jo 1960-luvulla kirjoittanut Michael Polanyi. Hän nosti esille sen, että hyvään ammattitaitoon kuulu osana hiljainen tieto. Hiljainen tieto on kasvanut syvällisen kokemuksen sekä harjaantumisen myötä ja sitä on vaikea kuvata yksityiskohtaisesti muille. Näkymättömään tietoon sisältyy mestariutta, jonka jakaminen ja kehittäminen olisi arvokasta ja tarpeellista. Mestariudesta syntyy uusia ratkaisuja sekä innovaatioita. Hiljaisen tiedon käsittely edellyttää sen esille nostamista ja pukemista ilmaistavaan muotoon. (Viita-

la, Jylhä 2001, 165.) Tiedon eri elementit integroituvat toisiinsa pitkän kehitysprosessin aikana, jolloin asiantuntijuus kehittyy (Viskari 2002, 7).

Nonakan ja Takeuchin vuonna 1995 sekä vuonna 1998 yhdessä Konnon kanssa kehittämä dynaaminen teoria organisaation oppimisesta muodostaa jaottelun hiljaiseen tietoon (tacit-knowledge) ja näkyvään ja täsmälliseen tietoon (explicit-knowledge). Lähtökohtana on ajatus, että oppiminen riippuu vuorovaikutuksesta ja siitä, miten ihmiset jakavat omaa osaamistaan ja vastaanottavat muiden osaamista. Käytännönkeinoja tämän yksilötason osaamisen löytämiselle ovat: osaa-miskartoitukset, kehityskeskustelut ja kahdenkeskiset sekä ryhmässä tapahtuvat keskustelut. (Viitala 2013, 176–177.)

Osaaminen muodostuu ihmisen tiedoista, taidoista, kokemuksista, kontakteista sekä hänen verkostoistaan ja asenteestaan. Osaaminen on monimutkainen käsite ja sen johtaminen on vaikeaa, ellei ole selvitetty mitä johdetaan. Ihmisten osaamisesta on hyötyä vasta silloin, kun osaaminen sovelletaan toimintaan ja sen avulla saadaan tuloksia. Osaaminen on organisaation keskeinen resurssi. Se muodostuu yksilöiden osaamisen yhdistämisestä, heidän tavastaan toimia yhdessä ja luoda uutta. (Hokkanen, Karhunen, Luukkainen 2011, 339.) Osaavat ja oppimishaluiset ihmiset ovat tämän päivän sekä tulevaisuuden tuloksentekijöitä (Hyppänen 2007, 124).

2.2. Osaamisen johtamisen historiaa

1900-luvun alkupuolella on löydetty hallintotieteellisten ja johtamistieteellisten teoreetikkojen perusajatuksia osaamisen johtamisesta (esim. Follett, Mayo, Lewin). Varsinaista osaamisen johtaminen nimikettä on käytetty vasta lähellä 2000-lukua. (Laaksonen, Niskanen, Ollila 2012, 144–145.)

Mary Parker Follett (1868-1933) korosti teoriassaan elinvoimaista johtamista, opetuksellisuuden tiedostamista, työntekijöiden osallistumista päätöksen tekoon ja vallan sekä vastuun jakamista ryhmän sisällä. Follett uskoi, ettei yksilön ja ryhmän

kehitystä tule erottaa toisistaan. Ne ovat hänen mukaansa vuorovaikutuksellisia ilmiöitä. Follett tarkastelee myös kokemuksista oppimista. Tämä vaatii onnistuakseen jokaiselta kokemusten havainnointia, niiden kirjaamista ja rekisteröintiä sekä lopulta kokemusten organisointia eli yhteyksien näkemistä kokemusten välillä. (Laaksonen ym. 2012, 144–145.)

Elton Mayo (1880-1949) halusi lisätä ihmissuhdetaitoja kehittävää johtamiskoulutusta yhteistyön toteutumiseksi työyhteisöissä. Mayo korosti kommunikaation, osallistumisen ja johtajuuden merkitystä. Osaamisen johtamisen näkökulma esiintyy Mayon ajatuksissa työntekijöiden motivoimisessa, sosiaalisen ilmapiirin luomisessa sekä johtajien valmiuksien kehittämisessä koulutuksen avulla. (Laaksonen ym. 2012, 144–145.)

Kurt Lewin (1890-1947) kehitti kokemuksellisen oppimisen teoriaa organisaatioiden näkökulmasta. Perusajatuksina teoriassa oli havainnointi ja reflektio. Lewin loi mallin johtamisen kuvaamiselle jaotteleamalla johtamisen päätyypit: autoritaarinen eli määräävä, demokraattinen eli ihmiskeskeinen ja ”antaa mennä” eli piittaamaton johtamistapa. Hän vertaisi näiden vaikutuksia tehokkuuteen ja työtyytyväisyyteen. Lewin tunnetaan myös organisaatiokäyttämisen ja ryhmädynamiikan tutkimuksista. (Laaksonen ym. 2012, 144–145.)

2.3. Aikaisemmat tutkimukset osaamisen johtamisesta

Osaamisen johtamista on tutkittu paljon, joten siitä löytyi helposti aikaisempia tutkimuksia. Väitöskirjassaan Viitala vuonna 2002 tutki osaamisen johtamista esimiestyössä ja Kivinen tutki vuonna 2008 tiedon ja osaamisen johtamista terveydenhuollon organisaatiossa. Pro gradu -työssään Holma tutki vuonna 2009 osaamisen johtamista julkisessa sairaalaorganisaatiossa ylihoitajan roolien näkökulmasta ja Pietikäinen tutki vuonna 2008 osaamisen johtajan lähijohtajan työn tukena.

Viitala on vuonna 2002 väitöskirjassaan tutkinut osaamisen johtamista esimiestyössä. Viitalan tutkimuksen tarkoituksena oli pyrkimys ymmärtää ilmiötä ”osaamisen johtaminen esimiestyössä”. Tutkimuksessa tutkittiin mitä ovat ne elementit ja piirteet esimiestyössä, jotka edistävät organisaation menestykselle tärkeää oppimista esimiehen johtamassa työyhteisössä. Viitala tutki myös oliko löydettävissä erityisiä osaamisen johtamisen tyypejä tutkittaessa ilmiön esiintymistä käytännössä. Viitalan tutkimus tuotti mallin ilmiöstä, jota voi pitää ensiaskeleena ilmiötä kuvaavaa teoriaa. Tutkimuksen tuloksissa jäsentymätön kuva sai täsmällisen hahmon. Tutkimuksen tulosten mukaan osaamisen johtaminen toteutuu käytännön esimiestyössä ja sen tunnusmerkkeinä koostuu kuvaus ilmiöstä ”knowledge leadership” eli osaamisen johtaminen esimiestyössä. Ilmiö oli havaittavissa eri asteisena ja moniulotteisena esimiesten toiminnassa. Tutkimuksen tulokset heijastavat organisaatioiden haasteita ja toiminnan luonnetta tässä ajassa. Se ei varsinaisesti tuonut esille uusia johtamisen piirteitä, joita ei olisi aikaisemmin esiintynyt johtamiskirjallisuudessa. Tutkimus sisälsi ennen kaikkea aikaisemmin löydettyjen asioiden tarkastelua uudesta näkökulmasta. (Viitala. 2002.)

Tutkimus tuotti oppimisen edistämisen näkökulmasta täsmennyksiä ja uusia piirteitä johtajan tehtäväalueiden määrittelyyn. Tyyliteorioiden valossa korostui erityisesti osallistavuus, josta tässä tutkimuksessa voisi puhua käsitteellä yhteisöllisyys. Osaamisen johtamisen leimaa antava piirre on osallistavuus. (Viitala. 2002.)

Kivinen on vuonna 2008 väitöskirjassaan tutkinut tiedon ja osaamisen johtamista terveydenhuollon organisaatioissa. Tutkimuksessa tarkasteltiin tiedon ja osaamisen (knowledge management) teoreettisesti sekä käytännön toimintana. Tutkimuksen tarkoitus oli selkiyttää osaamisen johtaminen käsitettä käsiteanalyysin avulla sekä kuvata tiedon ja osaamisen johtamisen toteutumista ja selittää niihin vaikuttavia tekijöitä terveydenhuollon organisaatioissa. Tutkimuksen tulosten mukaan tiedon ja osaamisen johtaminen keskittyy organisaation. Liittouman tai verkoston sisäisiin kysymyksiin. Tulosten mukaan osaamisen kehittämisen menetelmiä ja käytäntöjä, jotka mahdollistivat uuden tiedon ja osaamisen muodosta-

mista oli tutkituissa terveydenhuollon organisaatioissa. Tutkimuksen tulokset osoittivat organisaatiokulttuurin keskeisen merkityksen tiedon ja osaamisen johtamisessa, kuten tiedon ja osaamisen johtamisen kirjallisuudessa korostetaan. (Kivinen. 2008.)

Holma on vuonna 2009 Pro gradu- työssään tutkinut osaamisen johtamista julkisessa sairaalaorganisaatiossa ylihoitajan roolien näkökulmasta. Tutkimus oli kvalitatiivinen ja sen tavoitteena oli selvittää, mitä on terveydenhuollon johtaminen tänä päivänä sekä lisäksi haluttiin selvittää ylihoitajan rooli osaamisen johtamisessa. Tutkimus osoitti, että ylihoitajan roolilla ja osaamisen johtamisella on terveydenhuollossa entistä enemmän merkitystä. Hoitotyöntekijöiden arkeen antoivat sisältöä satsaukset henkilöstön fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen jaksamiseen. (Holma. 2009.)

Pietikäinen on tutkinut vuonna 2008 Pro gradu- työssään Osaamisen johtamista lähijohtajan työn tukena: Osastonhoitaja henkilöstön osaamisen kehittymisen mahdollistajana. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä osaamisen johtaminen merkitsee ja miten se ilmenee terveydenhuollon lähijohtajina toimivien osastonhoitajien työssä. Tutkimuksessa tarkasteltiin muutostilanteen vaikutusta osaamisen johtamiseen. Tarkoituksena oli kartoittaa keinoja ja tuen muotoja, joilla johtaja voi vaikuttaa henkilöstön osaamisen kehittymiseen. Tutkimus oli kvalitatiivinen ja toteutettiin teemahaastatteluilla. Tutkimuksessa selvisi, että erityisesti muutostilanteissa on lähijohtajan rooli tärkeä ja hän tukee oppimisen kehittymistä näyttämällä suunnan ja auttamatta henkilöstöä ymmärtämään strategian, tavoitteet ja vision. Hän tukee oppimista, selvittää oppimistasoja, hankkii tarvittavaa osaamista ja edistää sen jakamista. Toiminnan ja osaamisen arviointia tapahtui työn lomassa, kehityskeskusteluissa, kahdenkeskisissä keskusteluissa sekä kahvipöytäkeskusteluissa. (Pietikäinen. 2008.)

2.4. Osaamisen johtaminen muutoksessa

Muutoksen johtaminen (management of change) on vaativa tehtävä. Samalla, kun viedään muutosta läpi niin pitää huolehtia myös jokapäiväisen toiminnan sujuvuudesta. Potilaita hoitavan yksikön on pystyttävä takaamaan potilaille laadullista ja heidän tarpeitaan vastaavaa hoitoa meneillään olevasta muutosprosessista huolimatta.

Kulmala toteaa, että ollakseen muutoksen mestari täytyy olla avarakatseinen ja rohkea sekä tehdä oleellisia muutoksia. Täytyy olla kyky hahmottaa, miten maailma muuttuu ja miten muutos vaikuttaa meihin. Ensin muutos saatetaan nähdä uhkana. Muutos vaatii usein luovuutta soveltaa asioita uudella tavalla. (Kulmala 2014, 34.)

Pontevan mukaan muutos on jatkuvaa, mutta se on myös luonteva osa organisaatioiden arkea. Muutokseen tulisi suhtautua avoimesti ja myönteisesti. Työntekijät kokevat organisaation muutokset eri tavalla, jollekin pieni toimintatapamuutos voi olla suurempi asia kuin organisaatiomuutos. (Ponteva 2010, 9.) Johtajuus on olennainen elementti, kun organisaatiossa viedään muutoksia läpi (Peltonen 2008, 131).

Muutoksen johtaminen moniammatillisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa ei ole helppoa. Muutosjohtamisessa on tärkeää, että muutoksen johtaja ymmärtää miten hoitohenkilökunta ajattelee, tuntee, reagoi ja käsittelee asioita. Muutoksen saavuttaakseen on muutoksen johtajan motivoitava ja luotava turvallisuuden tunnetta henkilökunnassa kuuntelemalla avoimesti ja aktiivisesti heitä. Molemminpuolinen palaute on tärkeää muutoksen johtamisessa. (Salmela 2012, 2, 24.) Muutoksella haetaan uutta käytäntöä tai uutta hyväksi havaittua toimintatapaa (Koho 2015, 202). Henkilökunta luottaa johtajaan, joka onnistuu jollaintapaa huolehtimaan asioista (Katz, Kahn 1979, 546).

Tärkeää on tunnistaa koko henkilöstön oppimis-, luovuus- ja kehittämispotentiaalit. Nämä otetaan käyttöön ja luodaan sellaiset rakenteet, jotka kannattelevat niitä. Käytännössä tämä tapahtuu niin, että työilmapiiri on sellainen, mikä kannustaan uuden oppimiseen, kehittymiseen ja kehittämiseen, koska muutokseen liittyy oleellisesti työssä oppiminen. Omaehtoiseen ja vertaisuutta hyödyntävään ammatilliseen kehittämiseen suhtaudutaan myönteisesti. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio, Toikko 2015, 257. Stenvall, Virtanen 2007, 41.)

Muutosjohtamisen tunnettu tutkija ja teoreetikko on John Kotter (s.1947), joka on luonut kahdeksanportaisen muutosjohtamisen mallin. John P. Kotterin kahdeksanportaisen muutoksen johtamismallin mukaisesti muutos lähtee hyvin käyntiin, kun seuraavat kahdeksan asiaa otetaan huomioon ja ne toteutuvat

1. Tähdennä muutoksen kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä.
2. Perusta ohjaava ydintiimi.
3. Laadi visio ja strategia.
4. Viesti muutosvisiosta jatkuvasti.
5. Valtuuta henkilöstö vision mukaiseen toimintaan.
6. Varmista lyhyen aikavälin onnistumiset.
7. Vakiinnuta onnistumiset ja toteuta lisää muutoksia
8. Juurruta uudet toimintatavat yrityskulttuuriin.

Kotterin mukaan suuret muutokset ovat auttaneet joitakin organisaatioita parempaan tulevaisuuteen. Aitoa muutostahtoa ajaa päättäväisyys voittoa, eikä häviämisen pelko (Kotter 2012, 3–4. Kotter 2009, 5.)

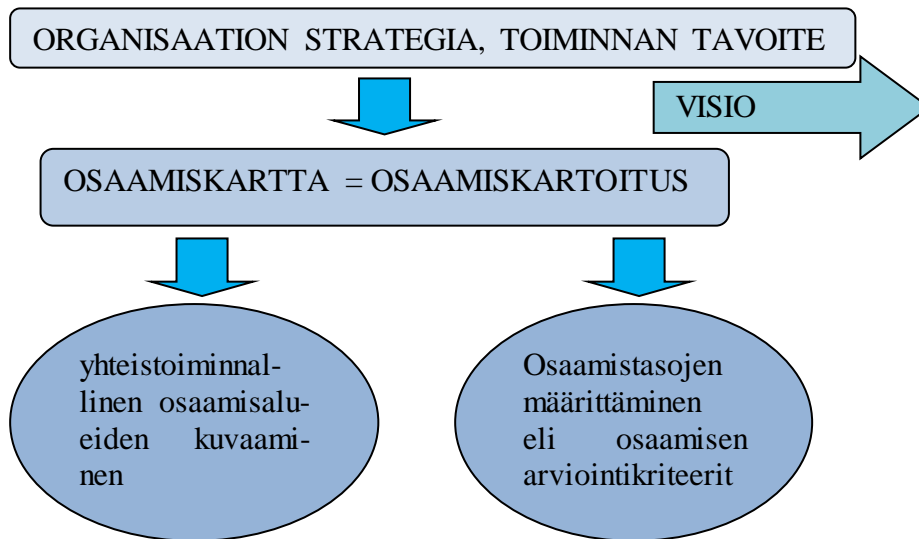
”Muutoksen johtajaksi ei usein synnytä, sellaiseksi kasvetaan” (Mattila 2011, 31). Muutos voidaan siis nähdä myös kasvuna ja pitkällä tähtäimellä uudistus on muuntumista ja sopeutumista siihen, mikä on väistämätöntä (Juppo 2011, 32).

2.5. Osaamiskartta osaamisen johtamisen tukena

Osaamiskartoitukset ovat yksilön osaamisen ja sen kehittämisen yleisimpiä välineitä. Osaamiskartoitusten avulla selvitetään, millainen henkilöstön osaamisen nykytila on ja miten osaamista tulisi kehittää, että se vastaisi tehtävien asettamia vaatimuksia. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen, Vartiainen 2011, 95–96.) Osaamisen kehittäminen on mahdollista vain, jos tiedetään mikä on osaamisen nykytila ja mitä osaamista tavoitellaan (Viitala, Jylhä 2013, 302). Osaamiskartoituksissa analysoidaan ammattialakohtaisia tehtävärooleja. Osaamisen kartoitus sisältää osaamiskartan laatimisen sekä osaamisen arvioinnin. Arviointi on oman osaamisen arviointia. Osaamisen kartoituksesta on hyötyä vain silloin, kun se liitetään osaksi henkilön omaa ja koko organisaation oppimista. Osaamiskartoitus auttaa työntekijöitä hahmottamaan omaa ammatillista osaamistaan ja toimii tukena koulutus- ja urasuunnittelulle. (Niiranen ym. 2011, 95–96.)

Oman osaamisen arviointi nostaa esille osaamisen tilan vahvuuksineen ja heikkouksineen. Tätä voidaan hyödyntää monin tavoin. Se antaa suuntaviivoja kehittämiselle ja urasuunnittelulle sekä perusteita rekrytointiin. Osaamisen arvioinnissa tärkeintä on kuitenkin saada tietoa siitä, missä ollaan tällä hetkellä. Ilman tätä tietoa ei kehittämiselle ole pohjaa. (Viitala 2008, 16.)

Laaksosen ym. mukaan osaamisselvitysten hyödyt näkyvät niin, että saadaan selkeä kuva organisaation nykyhetken osaamisesta ja tarvittavista kehittämistoimenpiteistä. Osaamisen johtamisella on tällä tavalla järjestelmällinen työkalu käytössään. Tämän työkalun avulla saadaan tietoa koulutuksen suunnitteluun ja yksilöllisen osaamisen kehittämiseen. Osaamisselvityksiä voidaan käyttää kehityskeskusteluissa tukena ja ne ovat organisaatiokohtaisia. (Laaksonen ym. 2012, 153.) Kuviossa 2 kuvataan osaamisen kehittämisen kokonaisuutta.



Kuvio 2. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus. Heljä Hätösen kokonaisuutta mukaillen (Hätönen. 2011, 17).

Yllä olevasta kuviosta käy ilmi se, kun aloitetaan suunnittelemaan osaamiskarttaa, niin organisaation strategia ja toiminnan tavoite täytyy olla selvillä, koska ne toimivat osaamiskartan pohjana. Visio, tulevaisuuden näkymä, siitä missä ollaan nyt ja mihin ollaan menossa. Osaamiskartan osaamisalueet tulee olla sellaisia, jotka ovat tärkeitä organisaation osaamisessa myös tulevaisuudessa. Osaamiskartta on organisaation, työyhteisön, osaston osaamisen kartoitusväline. Sen avulla kuvataan osaamisalueet ja määritellään osaamisen arviointikriteerit.

Osaamiskartta on organisaation yhteinen työväline, jonka avulla organisaation osaaminen tuodaan konkreettiseksi ja se toimii osaamisen arvioinnin tukena. Osaamiskartta antaa työntekijöille mahdollisuuksia oman osaamisensa itsearviointiin sekä osaamisensa kehittämiseen, suunnitteluun ja toteutukseen. Osaamiskartassa kuvataan ne osaamisalueet, joita organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Osaamiskarttaan sisällytetään myös osaamisen tasokuvaukset, jotka ovat avuksi osaamisen arviointiin ja kehittämiseen. Osaamiskartta auttaa myös uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. (Hätönen 2011, 18.)

Osaamiskartta voidaan laatia koko organisaation tarvitsemista osaamisalueista tai vain jonkin tietyn ryhmän osaamisalueista. Koko henkilöstö tulisi ottaa mukaan osaamiskartan laadintaan, jos tämä ei ole mahdollista olisi hyvä muodostaa työryhmä, joka edustaa osaamisalueiden henkilöstöä. Osaamiskartan käyttöönotto on luontevampaa, jos henkilöstö on ollut mukana sen laadinnassa. (Hätönen 2011, 18.)

Osaamisen strategialähtöisessä kuvaamisessa tunnistetaan ja määritellään organisaation strategiset tulevaisuuden näkymät ja niiden edellyttämät osaamisalueet. Strategialähtöisyys tarkoittaa sitä, että osaamiskartta on aina tehty juuri tietylle organisaatiolle sen tarpeisiin. Osaamiskartta tulee jatkossa olemaan osaamisen arvioinnin, kehittämisen ja seurannan työkalu, sen laadintaan kannattaa panostaa. Osaamiskartta ohjaa tulevia osaamisen kehittämisen painopisteitä. (Hätönen 2011, 19.)

Osaamiskartta on osaamisen mittari, joka toimii osaamisen ja oppimisen työkaluna. Mittarit toimivat työnteon apuvälineinä. Ne ovat oppimisen työkaluja eikä niitä saa käyttää työntekijöiden kontrolloimiseen, vaan mittaamisen kehittymisen on oltava tiimin omissa käsissä. (Törmälä, Markkanen, Kadenius 2015, 71,72.)

Osaamisselvityksiä tehtäessä on muistettava ottaa huomioon henkilökunnan suhtautuminen asiaan. Osaamisselvitysten tärkeydestä täytyy kertoa selvästi, positiivisesti ja rakentavasti, koska tietojen päivittäminen määrääjoin on tärkeää. Osaamisselvitykset ovat hyödyllisiä, koska silloin saadaan selkeä kuva organisaation nykyhetken osaamisesta ja tarvittavista kehittämistoimenpiteistä. Esimies saa tärkeää tietoa koulutuksen suunnitteluun ja rekrytointiin, tiedolla voidaan parantaa henkilökunnan motivaatiota ja tuottavuutta yksilöllisen osaamisen kehittämisen avulla. (Laaksonen ym. 2012, 153.) Koko organisaatio ja työntekijät voivat rakentaa yhteistä tulevaisuutta ja luoda pohjaa työyhteisön hyvinvoinnille (Laaksonen ym. 2012, 153).

2.6. Osaamisalueiden määrittäminen

Osaamisalueet laaditaan organisaation strategian ja vision pohjalta. Tärkeää on erityisesti tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Osaamisalueet kuvataan mahdollisimman konkreettisesti. Määrittämisen pohjaksi kannattaa työryhmälle laittaa esimerkiksi seinälle organisaation/osaston strategia, visio ja arvot nämä muistuttavat sisällöstä ja auttavat henkilöitä kuvaamaan, millaisia osaamisalueita organisaatiossa/osastolla tarvitaan tulevaisuudessa. (Hätönen 2011, 19.)

Osaamisalueita määriteltäessä on hyvä, että osallistujat kirjoittavat esimerkiksi lapuille erikseen niitä osaamisalueita, joita he pitävät tärkeinä esille pantujen visioiden ja strategioiden toteuttamiseksi. Tämän jälkeen aletaan yhdistelemään lapujen perusteella esille tulleita osaamisalueita osaamiskarttaan. Saattaa olla hyödyllistä joissakin tilanteissa haastatella avainhenkilöitä ja pyytää heitä kertomaan, millaisia osaamisalueita organisaatiossa tarvitaan tulevaisuudessa. (Hätönen 2011, 19.)

Osaamisalueita arvioitaessa osaamista on tarpeen arvioida yksityiskohtaisesti, koska muuten ei pystytä paikantamaan kehitystarpeita. Arvioinnissa on lähtökohdana osaamista koskeva taso-olettaus. Sen mukaan osaaminen kertyy kumulatiivisesti edeten vähitellen matalalta tasolta korkeammalle tasolle, jolloin joku taito on tai ei ole olemassa. Työn vaatima osaaminen on tasoittaista eli edetään aloittelijasta ekspertiksi. Osaamisen arvioinnissa tasoja kuvataan usein verbaalisesti, kun kuvauksen kohteena on ammattitaitoalue. Pelkkä numeraalinen tasoluokittelu on vaarallinen motivaation kannalta. Ei ole mukavaa saada 2 asteikolla 1-5, vaikka olisikin alussa osaamisessaan. Numeroiden ongelmallisuutta vähentää se, että jokaisen numeron kohdalla ilmaistaan selkeästi, mitä osaamista kyseinen numero käytännössä edellyttää. (Viitala 2008, 156–157.)

2.7. Motivaatio osaamisen johtamisen haasteena

Motivaatio on alun perin lähtöisin latinalaisesta sanasta *movere*, merkitsee liikumista. Motiivi on motivaation kantasana. Puhuttaessa motiiveista viitataan tarpeisiin, haluihin, vietteihin, sisäisiin yllykkeisiin, palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit virittävät, ohjaavat ja pitävät yllä yksilön käyttäytymisen suuntaa. (Ruohotie 1998, 36–37.)

Työntekijöiden motivaatiotasoon voidaan vaikuttaa hyvällä ihmisten johtamisella. Motivaatio vaikuttaa työn tuloksiin ja tuottavuuteen. Motivaatiota ylläpitää työn mielekkyys, haasteellisuus, työpaikan sosiaaliset olot, edut sekä kehittämismahdollisuudet. Esimiehen tulisi muistaa, että työmotivaatiolla on tärkeä merkitys työntekijälle sekä organisaatiolle. (Laaksonen ym. 2012, 158.)

Törmälä ym. tuo esille kolme tärkeää osa-aluetta, joista motivaatio syntyy. Nämä kolme motivaation syntyä vaikuttavat tekijät ovat: Autonomia, ammattitaito ja merkitys (Törmälä ym. 2015, 25–27).

Autonomia on vapautta ja riippumattomuutta määrätä itseensä liittyvistä asioista sekä käyttää omaa harkintaa ja toimia sen mukaisesti. Tämä tarkoittaa työssä vapautta vaikuttaa työn sisältöön sekä siihen, miten ja milloin asioita tehdään. (Törmälä ym. 2015, 25–27.)

Työpaikalla pitää olla mahdollista vaalia omaa ammattitaitoa. Sen tukemiseen tarvitaan oikealainen työympäristö, joka auttaa ja haastaa oppimaan yksilöitä sekä tiimejä. Tapa ajatella ja suhtautua asioihin on avain ammattitaitoon. Työntekijän kyky tehdä asioita hyvin ja tehokkaasti on työnantajan näkökulmasta tärkeä ja tavoiteltava päämäärä. Työntekijälle itselleen on tärkeää onnistumisen tunne sekä ylpeys omasta osaamisesta ja sen kehittymisestä. (Törmälä, ym. 2015, 25, 27.)

Merkitys on autonomian ja ammattitaidon yhteen nivouma voima. Me ihmiset olemme luonteeltamme merkityksen etsijöitä ja haluamme olla osa jotain suurempaa kokonaisuutta. Mestaruutta tavoittelevat ihmiset saavat aikaan hyviä tuloksia.

Kaikista motivoituneimmat ihmiset sitovat oman tahtonsa merkitykseen. (Törmälä, ym. 2015, 27, 28.)

Oman työnsä kannalta on tärkeää nähdä työnsä tulokset ja pystyä vaikuttamaan työyhteisössä. Oma työ voi olla vain pieni osa kokonaisuutta, mutta kokonaisuuden on oltava näkyvissä. Tämä mahdollisuus täytyy sisällyttää organisaation tapaan toimia. Konkreettinen keino tähän on yhteistyö ja yhteiset kokonaistavoitteet sekä yhdessä oppiminen. Tämä on mahdollista moniosaavassa tiimissä, joka edistää yhteistyötä. (Törmälä, ym. 2015, 27, 28.)

Työmotivaation edistäminen tarkoittaa myös itsenäisyyden lisäämistä ja kontrollin sekä valvonnan vähentämistä. Sytykkeitä työmotivaation lisäämiseen ovat hyvä ja avoin vuorovaikutus sekä oikeudenmukainen kokemus. Tärkeää on varmistaa työn osaamisen ja vaatimuksen tasapaino, tällä tuetaan työnhallintaa. Monipuoliset ja työntekijöiden itsensä arvostamat kannusteet, palkkiot ja myönteinen palaute edistävät työmotivaatiota. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio, Toikka 2015, 256.) Työmotivaatiota vahvistetaan myös sillä, että otetaan ihmiset mukaan suunnittelutyöhön, tiedottamalla sekä keskustelemalla organisaation tavoitteista ja strategiasta sekä käyttämällä työntekijöiden osaamista joustavasta eri tilanteissa. (Laaksonen ym. 2012, 159.)

2.7.1 Motivaatiotekijät

Organisaatio tarvitsee sitoutuneita ja innostuneita työntekijöitä menestyäkseen. Työntekijöiden töissä viihtyminen vaikuttaa hänen tehokkuuteensa, työn laadukkuuteen ja oppimiseen. (Törmälä, ym. 2015, 23.) Menestyksekkään toiminnan takana on motivoitunut työntekijä. Motivoituneina ihmiset kykenevät uskomattomiin suorituksiin ja he haluavat tehdä työnsä laadukkaasti. (Hokkanen, Mäkelä, Taatila 2008, 34.)

Työntekijöiden motivaatiota pystytään parhaiten kasvattamaan työyhteisössä, jossa vallitsee molemminpuolinen luottamus. Parhaita tapoja luottamuksen kasvat-

tamiseen ovat läpinäkyvyys ja avoimuus. Lisäksi tarvitaan sellainen työympäristö, jossa jatkuva oppiminen yksin ja yhdessä on mahdollista. (Törmälä, ym. 2015, 31.) Työntekijän motivaation taustalla voi olla myös halu parantaa työn edellyttämää osaamista (Ruohotie 2000, 64).

Motivaatiotapoja tarkastellessa täytyy muistaa kuitenkin se, että mikä toimii yhdellä ei välttämättä toimi toisella. Ihmisten motivointiin vaikuttavat myös hänen erilaiset tarpeensa. (Brooks 2009, 87, 88.) Yksilö kantaa itsessään motivaation aineksia. Liian vaativaksi tai liian vähäpätöiseksi koetut työtehtävät voivat heikentää motivaatiota. (Viitala 2006, 162.) Meitä ohjaavat yksilölliset motivaatiovoimat, joita esimiehen tulisi hyödyntää (Vingesträhle 2014, 103).

2.7.2 Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät

Työmotivaatioon vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat työn sisältö ja kiinnostavuus, työhön liittyvä päätöksenteko sekä osaamisen hyödyntäminen. Sisäistä motivaatiota lisäävät myös työn merkitykselliseksi kokeminen ja kehittyminen työssään. (Nummelin 2008, 36–37.) Sisäiset motivaatiotekijät vaihtelevat yksilöittäin ja elämäntilanteiden mukaan (Hokkanen ym. 2008, 35). Mikäli esimiehet kykenevät tukemaan omalla johtamisellaan työntekijöiden sisäistä motivaatiota niin silloin työntekijän sitoutuminen työhön ja sen tavoitteisiin ja koko työorganisaatioon lisääntyy (Syvänen, ym. 2015, 37).

Työn ulkoiset tekijät liittyvät työstä saatuun palkkaan tai palkkioon (Nummelin 2008, 36-37). Muita ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat erilaiset kannusteet, julkiset tunnustukset, ylennykset, ulkopuolinen tuki ja osallistumismahdollisuudet (Piili 2006, 48). Ulkoisten tekijöiden saavuttamiseksi ihminen joutuu ponnistelemaan suorituksissaan (Viitala 2006, 153).

Säilyttääkseen motivaation on tärkeää, että ihminen saa onnistumisen kokemuksia ja että hänestä tuntuu siltä, että hän edistyy matkallaan kohti itselleen asetettua tavoitettaan (Furman, Ahola 2007, 14).

Handolin tuo väitöskirjassaan esille sen, että julkisen sektorin motivaatiotekijät poikkeavat tietyiltä osin yksityisen sektorin motivaatiotekijöistä. Tutkimusten perusteella julkisella sektorilla korostuu sisäiseen motivaatioon ja yhteisöllisyyteen ne tekijät, jotka liittyvät tavoitteisiin ja arvoihin. Leeten (1999) tutkimusten mukaan julkisella sektorilla työmotivaatio perustuu yksityistä sektoria enemmän henkilön sisäisen motivaation varaan. Leeten mukaan sisäisen motivaation lisäksi julkisella sektorilla korostuu samaistuminen organisaation tavoitteisiin ja ylpeys organisaatioon kuulumisesta. Crewsonin (1997) tutkimusten mukaan työmotivaatio julkisella sektorilla perustuu ennen kaikkea työn sisältöön ja työn luonteeseen. (Handolin 2013, 17–19.)

2.8. Palautteen merkitys osaamisen johtamisessa

Palaute eli tieto oppimisesta ja edistymisestä on tärkeää. Se motivoi työntekijää ja auttaa oppimisessa. Palaute voi olla joko suullista ja kirjallista. (Ranki 1999, 95.)

Yksinkertaisimmillaan palaute välittää viestin siitä, miten työssä on onnistuttu. Palautteen avulla saadaan tietoa siitä, miten omaa työtä pitää kehittää, mikä on hyvää, mikä kaipaa vielä hiomista. Palaute kertoo, mitä pidetään tärkeänä ja tavoittelemisen arvoisena. (Hakonen, Hakonen, Hulkko, Ylikorkala 2005, 243.) Esimiehen antama palaute auttaa työntekijöitä toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Palaute lisää työskentelyhalukkuutta ja auttaa työntekijää huomaamaan työssä tapahtuneet epäkohdat. Palautteen antaminen ja sen oikea ajoittaminen on haaste esimiehelle. (Niemi, Nietosvuori, Virikko 2006, 258.)

Palautteella on merkitystä työn sisällön selkeyttämiseen ja työn kehittämiseen sekä oppimiseen. Palautteesta työntekijä sekä työnantaja saavat informaatiota, siitä

mitä mieltä työstä ollaan ja miten työstä suoriudutaan. Jos palautetta ei saada niin käsitys työssä onnistumisesta jää tulkintojen varaan. (Hakonen ym. 2006, 244.)

Palautteen antamisella on suuri merkitys työssä viihtymiseen, työmotivaation säilymiseen sekä arvostuksen kokemiselle työssään. Myönteinen palaute vahvistaa työsuorituksia ja vahvistaa itseluottamusta. Antamalla tunnustusta viestitään työntekijälle ja koko työyhteisölle minkälaisia työsuorituksia tarvitaan työpaikalla. (Hakonen ym. 2006, 245.) Palautteen avulla voidaan myös vahvistaa jo käytössä olevia toimintamalleja. Toimiva palautejärjestelmä edellyttää sen, että henkilöstö tuntee oman työnsä merkityksen ja sen miten ja miksi palautetta annetaan. (Ranki 1999, 96.)

2.8.1. Myönteinen palaute

Myönteisellä palautteella on voimistava vaikutus. Ihmisen onnistuminen on sisäinen kokemus, joka tuottaa tyydytystä jo sinällään, mutta myös ulkoinen tunnustus eli palaute on merkittävä vahvistus omalle onnistumiselle. Jokainen työntekijä toivoo olevansa arvostettu ja hyväksytty, joten myönteinen palaute lisää uskoa omiin kykyihin ja tuo rohkeutta tarttua uusiin haasteisiin. Myönteinen palaute saa aikaan positiivisen kierteen. Onnistuminen lisää uskoa, riskinottohalua ja sitoutumista. (Strömmer 1999, 161.) Kiittäminen ja positiivisen palautteen antaminen ovat eri asioita, sillä palaute on arvioivaa ja kiitos huomioivaa (Järvinen, Rantala, Ruotsalainen 2014, 79).

Berlinin väitöskirjan tutkimustulosten mukaan esimiehen antamaa positiivista palautetta pidettiin hyödyllisenä, se innosti ja ohjasi ja positiivinen palaute kannusti jatkamaan hyviä työsuorituksia. Tutkimuksen mukaan esimies antoi enemmän kannustavaa kuin korjaavaa palautetta. Koettiin, että positiivisen palautteen antamisella esimies halusi kannustaa ja ohjata tekemään töitä samaan malliin. Positiivinen palaute edisti esimiehen ja alaisten etujen toteutumista ja sitoutumista työyhteisöön. Positiivista palautetta antavaa esimiestä pidettiin huolettomana ja rauhallisena. (Berlin 2008, 158–160.)

2.8.2. Rakentava palaute

Palautteen ei aina tarvitse olla myönteinen ollakseen motivoiva. Oikeudenmukainen, hyvin annettu rakentava palaute tuloksista tai toimintatavoista kannustaa enemmän kuin perusteeton kehuminen tai palautteen puuttuminen kokonaan. (Hakonen ym. 2006, 245.) Työpaikalla tarvitaan yhteistä keskustelua palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen, koska ne vaativat harjaantumista (Manka 2007 80). Yhteinen neuvonpito on myös oiva tilaisuus esimiehelle saada palautetta ja ehdotuksia oman johtamistyönsä kehittämiseen. Ilman palautetta on vaikea tulla paremmaksi omassa työssään. Yhteiset keskustelut mahdollistavat parannus- ja uudistusehdotusten sekä uusien ideoiden esilletulon ja saamisen koko työyhteisön yhteiseen käyttöön. (Meretniemi 2013, 25.)

Työssä onnistuminen ja onnistumisen tunteen saavuttaminen vaatii ponnistuksia, joihin kuuluvat kyky antaa ja vastaanottaa palautetta. Palaute on taitolaji, jota kannattaa harjoitella. Kypsässä organisaatiossa esimies ja alainen antavat tasavertaisesti palautetta toinen toisilleen. (Kansanen 2004, 119, 120.) Esimies voi kehittää palautteenantoa ottamalla arvioinnin käyttöön osana normaalia työntekoa. Esimies voi myös pyytää palautetta omasta esimiestyöstään. (Laaksonen ym. 2012, 159.)

Berlinin väitöskirjan tutkimustulosten mukaan esimiehen koettiin negatiivisen palautteen antamisella ohjaavan töitä uuteen suuntaan. Esimiehen katsottiin lannistavan kielteisen palautteen antamisella ja esimiehen pyrkimykset koettiin epäoikeudenmukaisina. Negatiivinen palaute annettiin liian suoraan, epävarmasti, suutumuksen tai ärähtelyn saattelemana, nujertamalla, holhoamalla tai muiden kuullen. Negatiivisen palautteen vastaanottaminen on herkkä ja arka asia, joten negatiivisen palautteen vastaanottaminen on vaikeaa. Rakentavasta palautteesta keskusteleminen voi pelastaa pieleen menneet negatiivisen palautteen kokemukset. (Berlin 2008, 160–162.)

3 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TARKOITUS, TAVOITE JA KOHDERYHMÄ

Kehittämistehtävän tarkoituksena oli tuottaa tietoa siitä, millaista osaamista osaston henkilökunnalla on tällä hetkellä sekä selvittää millaista osaamista työntekijöiden mielestä tarvitaan osastolla tulevaisuudessa. Kehittämistyön tarkoitus oli tehdä jo olemassa oleva osaaminen näkyväksi. Kehittämistyön tarkoitus oli myös tuottaa tietoa siitä, mikä motivoi henkilökuntaa hankkimaan osastolla tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Millainen palaute tukisi ja motivoisi henkilökuntaa osaamisensa kehittämisessä.

Kehittämistehtävän tavoitteena oli antaa esimiehelle uusia eväitä osaamisen johtamiseen ja laadukkaan hoitotyön kehittämiseen osastollaan. Tavoitteena oli saada tietoa, jonka avulla voitiin kehittää osaamiskartta osaston tarpeisiin. Osaamiskartta on työväline sekä esimiehelle, että henkilökunnalle. Sen avulla kuvataan osastolla tarvittavat osaamisalueet. Osaamiskartan avulla henkilökunta itse arvioi omaa osaamistaan, koulutus- ja kehittämistarpeitaan. Valmis osaamiskartta palvelee henkilökuntaa sekä esimiestä. Osaamiskartta toimii kehityskeskusteluissa osaamisen johtamisen tukena.

Opinnäytetyön kohderyhmä oli neurologian- ja traumatologian kuntoutusosaston henkilökunta. Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli saada näyttöä toimintatutkimuksellisella menetelmällä osaston henkilökunnalta heidän osaamisestaan nyt, sekä tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta.

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTONKERUU

Opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmetodina laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja lähestymistapana sekä suuntauksena toimintatutkimuksellista menetelmää. Kehittämistehtävän aineisto kerättiin osaston henkilökunnalta idealaatikon ja teemahaastatteluiden avulla.

4.1. Laadullinen tutkimus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ajatuksella, että todellisuus on moninainen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja arvot muovaavat sitä, miten pyrimme ymmärtämään ilmiötä, jota tutkimme. Laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä löytää tai paljastaa tosiasioita eikä todentaa jo olemassa olevia totuus väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2014, 161.)

Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa. Laadullisessa tutkimuksessa suositetaan ihmistä tiedon keruun välineenä. Tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa eikä niinkään eri mittausvälineillä hankittuun tietoon. Laadullisessa tutkimuksessa suositetaan metodeja, joissa tutkittavien ääni pääsee esille. Yksi tällaisesti metodeista on teemahaastattelu. (Hirsjärvi ym. 2014, 164.)

Laadullinen tutkimusmetodi tässä työssä näkyi aineistonkeruun menetelmässä. Aineisto kerättiin idealaatikon sekä yksilöllisen teemahaastattelun avulla. Koko henkilökunta sai jättää aineistoa idealaatikkoon. Aineiston laittaminen idealaatikkoon perustui vapaaehtoisuuteen ja anonyymisyyteen. Teemahaastatteluun osallistuminen perustui myös vapaaehtoisuuteen. Teemahaastattelussa haastateltavat saivat omaan tahtiin ja oman näkemyksensä mukaisesti vastata esitettyihin kysymyksiin. Teemahaastattelu on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä (Hirsjärvi ym. 2014, 208). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa otokseen pyritään saamaan

henkilöitä, jotka edustavat tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman hyvin sekä monipuolisesti (Kankkunen, Vehviläinen-Julkunen 2013, 67).

4.2. Idealaatikko

Osaston osastotunnilla helmikuussa 2016 opinnäytetyöntekijä kertoi kehittämis-tehtävästä ja sen tarkoituksesta. Yhdessä käytiin läpi organisaation strategia sekä osaston visio ja toiminta-ajatus. Kopiot näistä jätettiin henkilökunnalle näkyville heidän kahvihuoneeseensa. Strategian, toiminta-ajatuksen ja vision pohjalta pyydettiin työntekijöitä anonyymeinä kirjoittamaan lapuille mistä heidän tämän hetkinen osaamisensa koostui ja millaista osaamista he mielestään tulevat tarvitsemaan tulevaisuudessa omassa työssään, kun osaston toimenkuva laajenee. Laput heidän tuli laittaa suljettuun laatikkoon, jonka opinnäytetyöntekijä oli osastolle jättänyt henkilökunnan kahvihuoneeseen. Opinnäytetyöntekijä haki laatikkoon laitettut vastukset sovittuna ajankohtana osastolta. Henkilökunnan osaamisalueiden määrittelyt toimivat yhtenä osa-alueena osaamiskartan luomisessa.

Idealaatikon tarkoitus oli saada osaamiskarttaan eri osaamisalueita ja osallistuttaa osaston henkilökuntaa oman työnsä kartoittamiseen ja kehittämiseen. Idealaatikon tarkoituksena oli se, että sai laittaa mieleen tulleet asioita laatikkoon työn lomassa, ettei se veisi henkilökunnan aikaa liiaksi. Yleensä työnteon yhteydessä muistaa paremmin niitä asioita, tietoja ja taitoja, joita siinä omassa työssään tarvitsee. Idealaatikko oli hyvin suljettu ilmastointiteipillä ja siinä oli vain pieni reikä, josta parilappu mahtui sisään. Kukaan ei voinut ottaa muiden laittamia lappuja pois ja katsoa niitä.

4.3. Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa. Kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Teemahaastattelussa tuloksia voidaan analysoida

ja tulkita monin tavoin. Aineistosta voidaan laskea frekvenssejä ja se voidaan saattaa tilastollisen analyysin muotoon. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2009, 208.)

Tässä kehittämistehtävässä aineistoa kerättiin myös yksilöllisellä teemahaastattelulla. Teemahaastattelulla haluttiin saada tietoa siitä, miten osaston arvot näkyvät henkilökunnan työskentelyssä ja millaista osaamista heillä on tällä hetkellä ja millaista osaamista he tulevat tarvitsemaan tulevaisuudessa. Miten he ottavat vastuuta osaamisensa kehittämisestä ja siitä, mikä motivoi henkilökuntaa osaamisen ylläpitämiseen ja kouluttautumiseen sekä millaista palautetta henkilökunta ja esimies toivovat saavansa toisiltaan. Tutkimustuloksia hyödynnettiin osaamiskartan luomisessa. Teemahaastattelu sopi tähän tutkimukseen, koska haluttiin saada syvällistä tietoa teemoista. Haastattelussa haastatteli on suorassa yhteydessä haastateltavaan ja toimii tiedonkerääjänä yrittäen saada tilanteesta mahdollisimman paljon tietoa haastateltavan kertomuksesta ja kokemusmaailmasta (Widerberg, 2002, 16).

Opinnäytetyöntekijä kertoi osastokokouksessa haastattelusta ja pyydettiin vapaaehtoisia haastateltavia ilmoittautumaan kehittämistehtävän tekijälle sähköpostitse. Haastattelu perustui vapaaehtoisuuteen ja ilmoittautua sai opinnäytetyöntekijän sähköpostiin. 10 ihmistä ilmoittautui tutkijalle, 7 ilmoittautui sähköpostin kautta ja 3 oli laittanut yhteystiedot ja halukkuutensa osallistua paperilappuun idealaitikkoon. Kahdeksan vapaaehtoista haastateltiin.

Opinnäytetyöntekijä teki teemahaastattelulomakkeen henkilökunnan osaamisen kehittämisen kartoitusta varten (Liite 3). Teemahaastattelulomake suunniteltiin niin, että lomake sisälsi ne ongelmat, joista haluttiin saada tietoa, jotta niiden perusteella pystyttäisiin työstämään uusi osaamiskartta osaston tarpeisiin. Haastattelulomake esiteltiin kahdella ihmisellä, joista toinen oli hoitotyöntekijä. Haastattelulomakkeen kysymyksiin haettiin vastauksia haastattelussa. Haastatteli oli tehnyt haastatteluihin myös tarkentavia kysymyksiä.

Haastattelun tavoitteena oli saada syvempää tietoa osaamisalueista ja tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta sekä siitä, mikä motivoi työntekijöitä hankkimaan tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Haastattelulla haluttiin selvittää myös, mikä merkitys on palautteella oman osaamisen kehittämisessä ja motivoiko saatu palaute vai lannistaako se saajaansa. Haluttiin saada selville myös se missä muodossa palautetta haluttiin saada.

Osastonhoitaja lupasi, että haastatteluihin sai osallistua työajalla. Kehittämistehtävän tekijä on tästä kiitollinen osastonhoitajalle, koska se mahdollisti toimimaan kehittämissuunnitelman mukaisesti.

Tarkoituksena oli, että haastatteluun osallistuneiden anonymiteetti säilyisi, mutta koska haastatteluun osallistuminen tapahtui työajalla, niin osastonhoitaja oli tietoinen siitä, kuka hänen henkilökunnastaan osallistui haastatteluun. Tämä oli haastatteluun osallistuneiden tiedossa ennen haastatteluun ilmoittautumistaan. Haastatteluun osallistuneet saivat siis ottaa haastatteluun käytetyn ajan vapaana.

Haastattelulla tarkoitetaan henkilökohtaista haastattelua, jossa haastatteli esittää suullisesti kysymykset ja merkitsee muistiin vastaukset, Haastattelussa haastatteli voi toistaa kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä ja selventää sanamuotoja. Haastattelussa on tärkeää saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Tällöin haastattelukysymykset täytyy antaa haastateltaville hyvissä ajoin etukäteen ennen haastattelua. (Tuomi, Sarajärvi. 2004, 75.)

Opinnäytetyöntekijä lähetti muutamaa päivää ennen haastattelua sähköpostitse teemahaastattelukysymykset haastatteluun osallistuville. Tarkoituksena oli, että haastateltavat saivat tutustua enakkoon teemakysymyksiin. Haastattelut tehtiin 23.5. – 27.5.16 välisenä aikana. Tutkimuslupa saatiin samalla viikolla, kun haastattelut aloitettiin.

Haastattelut suoritettiin opinnäytetyöntekijän hankkimassa tilassa, joka oli pääterveysaseman entisessä vastaanottotilassa. Huone oli pieni ja lukollinen. Ainoa

huono puoli huoneessa oli se että, sinne saattoi tulla lähetti hakemaan postia. Tila sijaitsi lähellä haastateltavien työpaikkaa, mutta kuitenkin eri kerroksessa. Haastateltavat pystyivät tulemaan sinne hyvin mennessään töihin tai lähtiessään töistä. Tila oli turvallinen sekä haastateltavien työmatkan varrella niin, ettei se aiheuttanut heille ylimääräistä haittaa tai kustannuksia eikä vienyt liikaa aikaa.

Haastattelupaikka ja ajankohta sovittiin haastateltavien kanssa sähköpostitse. Ennen haastattelun alkua tutkija kertoi haastattelun tarkoituksesta varmistaakseen, että haastateltava oli tietoinen mihin osallistui. Opinnäytetyöntekijä kertoi, että aikoo nauhoittaa haastattelun ja että haastateltavalla oli koska vain oikeus lopettaa tai keskeyttää haastattelu, jos hän niin haluaa, eikä hänen tarvitse kertoa haastattelijalle syytä. Haastateltavilta pyydettiin suullinen lupa nauhoitukseen. Lupa saatiin kaikilta haastatteluun osallistuneilta. Kukaan haastatelluista ei keskeyttänyt haastattelua. Haastattelut tallennettiin opinnäytetyöntekijän siihen varatulla laitteella.

4.4. Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on prosessi, jossa ymmärrys ja tulkinta vähitellen lisääntyvät. Perinteisesti tutkimuksessa kiinnitetään huomiota siihen, miten asiat ovat. Toimintatutkimuksessa kiinnitetään huomiota, miten asiat ovat olleet ja mihin suuntaan ne ovat menossa. Toimintatutkimuksessa tietoa tuotetaan käytännön kehittämiseksi. Toimintatutkimuksessa käytäntöjä kehitetään entistä paremmiksi. (Heikkinen 2006, 16, 36.)

Kuulan mukaan eri toimintatutkimuksia yhdistävät käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin. Yhdistävistä piirteistä huolimatta itse tutkimusten kohteet ja kysymysten asettelut voivat olla hyvinkin erilaisia. Kyse ei ole mistään koulukunnasta vaan erityisestä tavasta hahmottaa tutkimuksen ja tutkittavan todellisuuden välinen suhde. Olennaista on tuottaa uutta tietoa ja pyrkiä tutkimuksen avulla erilaisten asiantilojen muutokseen parantamalla tai edistämällä niitä tavalla tai toisella. (Kuula 1999, 10–11.)

Toimintatutkimusta on sovellettu useisiin tieteenaloihin sekä tutkimuksiin. Muutkin kuin täysin akateemiset tutkijat ovat huomanneet toimintatutkimuksen olevan käyttökelpoinen työväline ja työskentelymetodi. (Alasuutari 2001, 96–97.)

Toimintatutkimusta on käytetty mm. kolmannen maailman maissa kehitysprojektion osana. Sosiaali- ja terveydenhuollossa toimintatutkimuksen on havaittu auttavan ammatinharjoittajia, tutkijoita ja johtajia ymmärtämään palveluiden tuottamiseen sekä muutos- ja kehitysaloitteiden edistämiseen liittyviä ongelmia. Kasvatustieteellinen tutkimus on myös valinnut toimintatutkimuksen yhdeksi lähestymistavaksi. Toimintatutkimuksessa ilmiöitä tulee tarkastella prosesseina ja että tutkittavia tulee tarkastella tutkijaan nähden tasavertaisina subjekteina eivät ole uusia. Tavoitteena on kehittäminen siitä hankitun tieteellisen tiedon avulla. (Alasuutari 2001, 96–97.)

Toimintatutkimuksessa tutkitaan vallitsevia käytäntöjä sekä yritetään muuttaa niitä. Toimintatutkimuksessa on olennaista se, että tutkittavat henkilöt otetaan tutkimukseen aktiivisiksi osallisiksi. Toimintatutkimuksen perustajana on Kurt Lewin. Hän osoitti Harwoodin tutkimuksellaan, että työntekijöiden osallistamisella on selkeä yhteys työtyytyväisyyteen, työmoraaliin ja tuottavuuteen. Lisäksi tutkimus osoitti, että demokraattinen osallistuminen on suotavampaa kuin tieteellisen autoritaarinen johtaminen. (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka, 2006.)

Toimintatutkimukselle on tyypillistä:

- suuntautuminen käytäntöön
- ongelmakeskeisyys
- tutkijan ja tutkittavien roolit aktiivisina toimijoina
- tutkijan ja tutkittavien suhteen perustana on yhteistyö

Toimintatutkimuksessa pyritään edistämään tai parantamaan erilaisia muutoksia tutkimuksen avulla. Toimintatutkimuksessa on tärkeä muistaa, että kyseessä on tutkimus. Tutkimuksen avulla tuotetaan aineistoa ja uutta tutkimuksellista tietoa sekä pyritään reaaliaikaiseen muutokseen. (Saaranen-Kauppinen ym, 2006.)

Toimintatutkimus on tieteellisen tutkimuksen ja kehittämistyön yhdistelmä. Toimintatutkimuksen keskiössä on kehittämistehtävä tai ongelma, johon tutkimuksen avulla etsitään vastauksia. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne, Paavilainen 2014, 69.)

Tämä kehittämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksellisella menetelmällä ja se eteni prosessinomaisesti eteenpäin. Liitteessä 1 on kuvattu kehittämistehtävän prosessi. Kerätyn aineiston pohjalta kehitettiin lopputuotoksena osaamiskartta osaston tarpeisiin. Osaamiskartan tekemiseen osallistui koko henkilökunta omalla panoksellaan.

5 AINEISTON ANALYSOINTI

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerätään monissa vaiheissa ja usein rinnakkain haastatteluin ja havainnoiden, tämän vuoksi analyysiä ei tehdä vain tutkimusprosessin yhdessä vaiheessa vaan pitkin matkaa. Aineistoa kerätään ja analysoidaan osittain samanaikaisesti. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 22)

Tässä kehittämistehtävässä aineistoa kerättiin kolmessa vaiheessa. (liite 2) Aineiston keruun ensimmäisessä vaiheessa kerätyn idealaatikon aineisto käytiin läpi ja analysoitiin, kun laatikon materiaali saatiin osastolta 3/2016. Tässä työssä aineiston analyysi eteni kuvion 3 mukaisesti (Kuvio 3). Aineistoa lähdettiin analysoimaan lukemalla. Lukemisen jälkeen saatu aineisto jaoteltiin sen mukaan mitä osaamista henkilökunnalla on nyt ja mitä he omasta mielestään tulevat tarvitsemaan tulevaisuudessa. Idealaatikon aineistoa hyödynnettiin osaamiskartan laadinassa.

Kehittämistehtävän aineistonkeruun toisessa (Liite 2) vaiheessa suoritettiin teemahaastattelut kahdeksalle henkilölle. Teemahaastattelut suoritettiin toukokuun viimeisellä viikolla 2016.

Teemahaastattelut kestivät 24 min – 1h 3 min, haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 5 tuntia 13 minuuttia. Kehittämistehtävän tekijä puhtaaksikirjoitti eli litteroi haastattelut sanasanaisesti heti haastattelupäivänä työhuoneessaan kuulokkeet korvilla, niin etteivät ulkopuoliset ole päässeet kuuntelemaan haastatteluita. Litteroitua aineistoa kertyi 44 sivua A4 arkkiä tulostettuna, kirjoitettu rivivälillä 1,5 Times New Roman fontilla 12. Haastattelutallenne tuhottiin heti puhtaaksikirjoituksen jälkeen, koska aineistoa ei käytetty muihin tutkimuksiin. Puhtaaksi kirjoitettua aineistoa säilytettiin asianmukaisella tavalla prosessin aikana.

Pirttilän mukaan tärkeä osa eettistä arviointia on tietosuojasta huolehtiminen. Tietosuojan toteutumisen kannalta olisi tärkeää, että tutkimusaineisto anonymisoitai-

siin heti, kun se on mahdollista. Tämä tarkoittaa sitä, ettei ole mahdollista tunnistaa yksittäisiä tutkittavia. (Pirttilä 2008, 82.)

Opinnäytetyöntekijä oli huolehtinut siitä, ettei haastattelumateriaalia ollut jäänyt hänen tablettiinsa. Litterointi vaiheessa tutkija koodasi osallistujat niin, ettei heidän nimiään näkynyt puhtaaksi kirjoitetuissa liuskoissa. Tutkija tulosti materiaalin koneensa tiedostoista voidakseen aloittaa sisällönanalysoinnin. Kerätty aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä. Analyysi aloitettiin aineiston litteroinnin jälkeen.

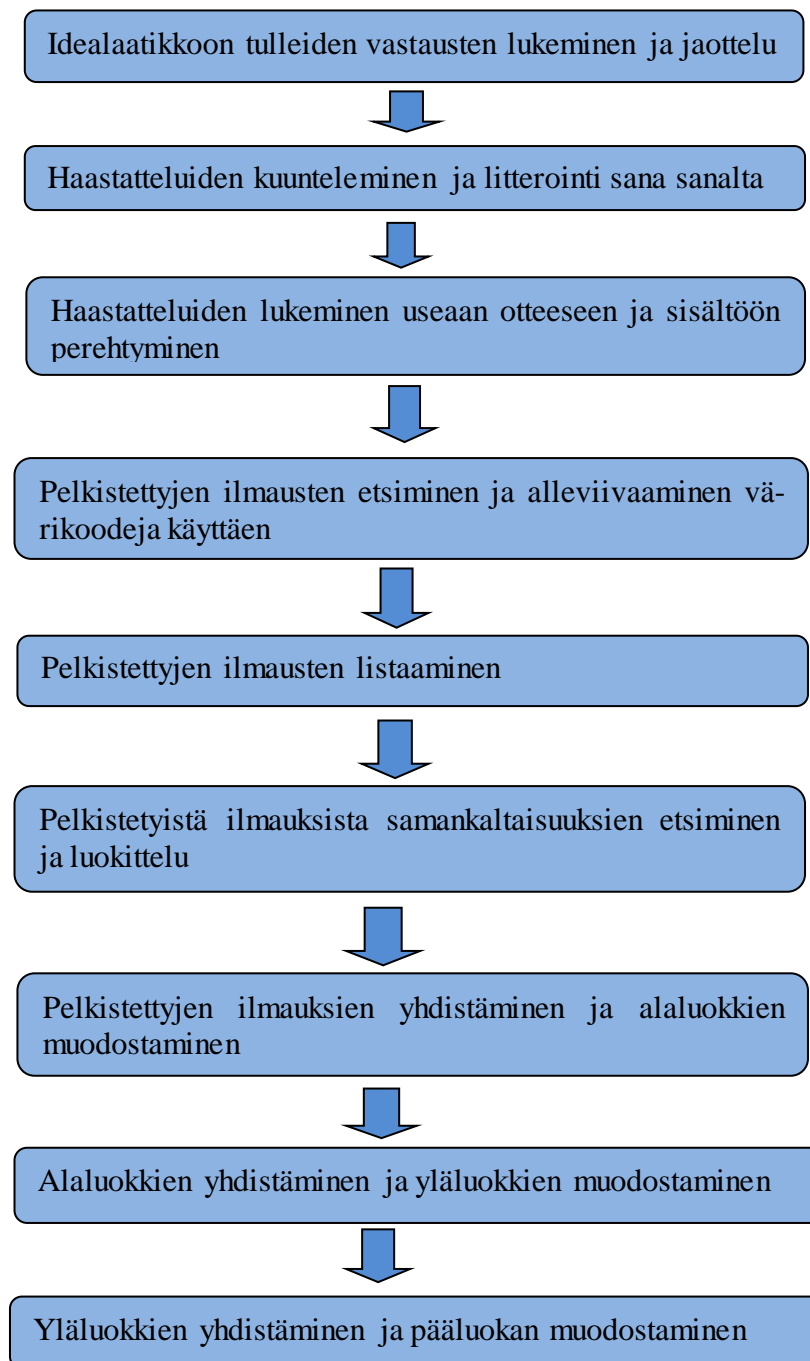
Laadullisessa sisällönanalyysissä tutkimusaineiston aineisto pirstotaan ensin pieniin osiin ja käsitteellistetään sekä lopuksi järjestetään uudelleen uudennlaiseksi kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Erona on analyysin ja luokittelun perustuminen joko aineistoon tai valmiiseen teoreettiseen viitekehykseen. (Tuomi&Sajajärvi, 2002, 109-116.

Grönforsin mukaan sisällönanalyysin avulla voidaan tarkastella kvalitatiivisin keinoin kerätyn tutkimusmateriaalin sisältöä. Sisällönanalyysin avulla tarkastellaan tutkimusaineistoa ja saadaan kerätty aineisto järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten. Sisällönanalyysi ikään kuin tuottaa raaka-aineet teoreettiseen pohdintaan. Itse pohdinta kuitenkin tapahtuu tutkijan järjellisen ajattelun keinoin. (Grönfors 1985, 160–161.)

Opinnäytetyöntekijä luki aineiston useaan otteeseen läpi luodakseen itselleen kokonaiskuvan aineistosta. Aineiston lukemiseen meni kauan aikaa, koska sen täytyi antaa kypsyä mielessä. Aineistoa lukiessa opinnäytetyöntekijä etsi siitä pelkistettyjä ilmauksia ja samankaltaisuuksia. Opinnäytetyöntekijä alleviivasi näitä aineistosta erivärisillä kynillä. Sitten hän luokitteli ilmaukset ja samankaltaisuudet ”leikkaa ja liimaa”-tekniikalla omaan kannettavaan tietokoneeseensa. Tämän jälkeen hän yhdisti pelkistettyjä ilmauksia saaden muodostettua alaluokat. Alaluok-

kia yhdistelemällä saatiin muodostettua yläluokat ja yläluokista muodostui pääluokat. (ks. Kuvio 3 ja Liite 4).

Tässä työssä sisällönanalyysi eteni alla olevan kuvion mukaisesti:



Kuvio 3. Opinnäytetyön sisällönanalyysin eteneminen.

Aineistonkeruu ja analysointi vaiheiden jälkeen opinnäytetyöntekijä ryhtyi luomaan osaamiskarttaa osaston käyttöön. Osaamiskartan luomisessa käytettiin apuna myös koti- ja laitoshoidon tällä hetkellä käytössä olevaa osaamiskarttaa. Osaamiskartan valmistuttua osastonhoitaja testasi osaamiskarttaa osalla henkilökuntaansa (viidellä henkilöllä). Tämän testauksen jälkeen esimies ja testaukseen osallistuneet työntekijät antoivat kommentteja osaamiskartan toimivuudesta ja sisällöstä. Kehittämistehtävän tekijä teki osaamiskartasta tulleiden palautteiden mukaiset muutokset osaamiskarttaan. Valmis osaamiskartta otetaan käyttöön osastolla.

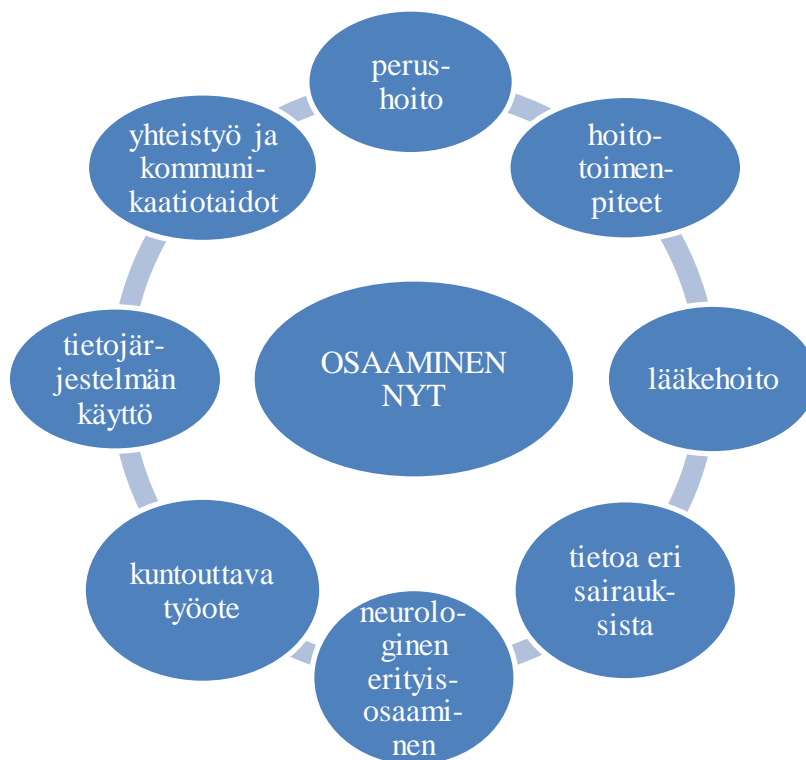
6 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään kehittämistehtävän kolmivaiheisen aineistonkeruun tulokset.

6.1. Idealaatikon tulokset

Osastolle jätettävän idealaatikon avulla oli tarkoituksena saada selville henkilökunnan omaa näkemystään heidän osaamisestaan tällä hetkellä sekä näkemystä siitä, millaista osaamista he mielestään tulevat tarvitsemaan tulevaisuudessa.

Alla olevista kuviosta 4 ja 5, näkyy selkeästi se osaaminen joka osaston henkilökunnalla omasta mielestään on tällä hetkellä omassa työssään (ks. Kuvio 4) ja millaista osaamista he mielestään tulevat tarvitsemaan tulevaisuudessa (ks. Kuvio 5).



Kuvio 4. Henkilökunnan näkemys tämän hetkisestä osaamisesta.

Idealaatikkoon tulleista vastauksista kävi ilmi se, että osaston henkilökunnalla on tällä hetkellä laaja-alaista osaamista perushoidosta ja erilaisista hoitotoimenpiteistä sekä lääkehoidosta. Heillä on tietoa ja osaamista erilaisista sairauksista ja erityisosaamista neurologisen potilaan kokonaisvaltaisesta hoidosta sekä kuntoutuksesta. Heillä on käytössään omassa hoitotyössään kuntouttava työote. He omaavat yhteistyö- ja kommunikaatiotaitoja. He osaavat mielestään työssään käytössä olevan tietojärjestelmän käytön, mutta kahdessa lapussa siihen toivottiin lisäkoulutusta.



Kuvio 5. Henkilökunnan näkemys tulevaisuuden osaamisesta.

Idealaatikon materiaalista kävi ilmi, että henkilökunta toivoi tulevaisuudessa enemmän ja syventävää tietoa heidän potilasmateriaalistaan. He toivovat lisää koulutusta neurologisista sekä traumatologisista potilaista. Henkilökunta tulisi mielestään tulevaisuudessa tarvitsemaan koulutusta ortopedisten potilaiden oikeaoppisesta siirtotekniikasta sekä asentohoidosta. Henkilökunta toi esille tulevaisuudessa kinestetiikan osaamisen tarpeen ja siitä toivottiin koulutusta. Moniammatillista kuntoutusta ja kuntouttavaa työtettä pidettiin tärkeänä tulevaisuudessa. Yhteistyötä ja vuorovaikutustaitoja pidettiin tulevaisuudessa tärkeinä ja toivottiin koulutusta hoitopalaverien pitämiseen ja omaisten kohtaamiseen.

6.2. Teemahaastatteluun osallistuvien taustatiedot

Kehittämistehtävään haastateltiin kahdeksan työntekijää osastolta kahdeksan, joista viisi oli hoitohenkilökuntaa. Haastateltavien ikä oli 25 – 60 välillä. Heidän keski-ikänsä oli 47,6 vuotta. Nykyisessä työpaikassaan he olivat työskennelleet 5 kk – 16 vuotta ja työkokemusta heillä oli yhteensä 18 kk – 36 vuotta. Kaikki haastateltavat olivat naisia. Taustatietojen kolmessa viimeisessä kysymyksessä kartoitettiin koti- ja laitoshoidon strategian sekä osaston toiminta-ajatuksen ja arvojen tuntemusta. Haastateltavista kuusi tunsu koti- ja laitoshoidon strategian, yksi tunsu sen osittain ja yksi haastateltavista ei tuntenut sitä. Osaston toiminta-ajatuksen ja arvot tunsivat seitsemän haastatelluista ja yksi tunsu ne osittain.

6.3. Teemahaastattelun tulokset

Teemahaastattelun kysymyksillä 1. haluttiin kartoittaa osaston arvojen näkymistä henkilökunnan työskentelyssä. Kysymyksillä 2-3 haluttiin kartoittaa henkilökunnan ammatillista osaamista työssään nyt ja tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Kysymyksillä 4-8 haluttiin kartoittaa henkilökunnan ammatillisen osaamisen edistämistä. Kysymyksillä 9-15 kartoitettiin henkilökunnan ammatillisen kasvun tukemista.

6.3.1. Osaston arvojen merkitys henkilökunnan työskentelyssä

Haastateltavista kuusi mainitsi kaikki osaston arvot ja niiden näkymisen omassa työskentelyssään. Haastateltavat pitivät osaston arvoja merkittävänä suuntaviivana oman hoitotyönsä toteuttamisessa.

Osaston arvoista **yhteistyö** näkyi arkihoitotyössä niin, että yhteistyötä tehtiin kaikkien potilaan hoitoon osallistuvien työntekijöiden kanssa vastuullisesti, joustavasti ja suunnitelmallisesti. Näistä yhteistyötahoista mainittiin omat hoitajakollegat, lääkärit, fysioterapeutit, laitosapulaiset ja osastonsihteeri sekä myös potilas. Yhteistyössä tärkeänä pidettiin ”yhteen hiileen puhaltamista ja yhdessä tekemistä” ja sitä, että työskentely pohjautui potilaan hoitosuunnitelmaan.

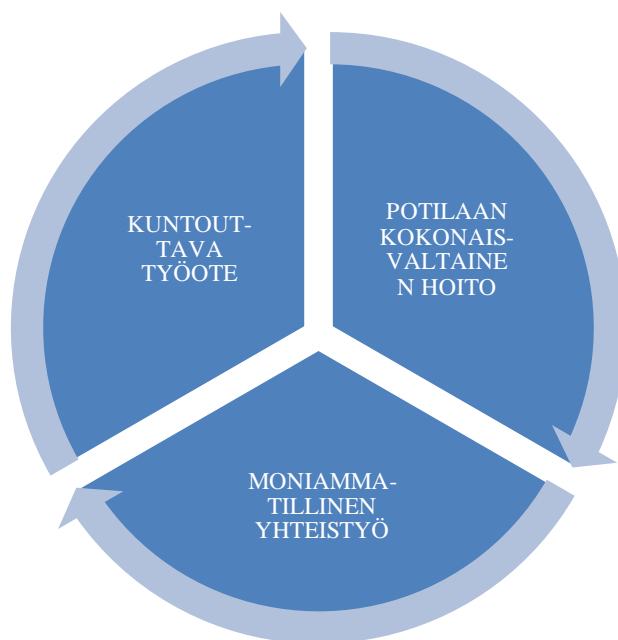
Yksilöllisyys pyrittiin ottamaan huomioon jokaisen potilaan kohdalla siten, että potilas nähtiin omana yksilönä ja hoito suunniteltiin potilaiden parhaaksi yksilöllisyys huomioon ottaen. Yksilöllisyyttä kunnioittaen potilaita rohkaistiin omatoimisuuteen.

Kunnioitus näkyi osaston arjessa niin, että pyrittiin hyväksymään erilaiset tavat tehdä ja toimia potilaan parhaaksi, koska ei ole yhtä ja ainoaa oikeaa tapaa. Pyrittiin olemaan huomaavaisia muita kohtaan ja ottamaan muiden mielipiteet huomioon sekä hyväksymään erilaisuus työkavereissa ja potilaissa. Potilaan itsemääräämisoikeutta huomioitiin ja kunnioitettiin niin pitkälle kuin mahdollista niissä puitteissa mitä pystyy.

Ammatillisuus näkyi osastolla ammatillisena käytöksenä toisia työntekijöitä ja potilaita kohtaan sekä ammatillisena työntekemisenä. Koulutusta ja tietojen ja taitojen päivittämistä pidettiin osana ammatillisuutta.

6.3.2. Ammatillinen osaaminen

Teemakysymysten vastauksista kävi ilmi, että haastateltavat tarvitsevat nykyisessä työssään omasta mielestään tällä hetkellä ja tulevaisuudessa potilaan kokonaisvaltaista hoitoa, moniammatillista yhteistyötä sekä kuntouttavaa työtettä. Kuviossa 6 kuvataan ammatillista osaamista.



Kuvio 6. Ammatillinen osaaminen.

6.3.2.1. Potilaan kokonaisvaltainen hoito

Haastatellut kokivat, että heidän työssään on tärkeää potilaan kokonaisvaltainen hoito. He tarvitsevat joka päiväisessä hoitotyössään laaja-alaista lääkinnällistä ja hoidollista tietoa ja taitoa. He kokivat, että heillä on tällä hetkellä kokemuksen tuomaa ammattitaitoa neurologisten potilaiden jatkohoidosta. Haastateltavien mielestä heillä pitää olla tietoa erilaisista sairauksista ja niiden merkityksestä potilaan hoidossa. Lääkehoidollista osaamista pidettiin tärkeänä tällä hetkellä ja sitä koettiin tarvittavan myös tulevaisuudessa.

”...jos sulla on niin kuin hemi, niin se pitää kaikki aktivointi tehdä hemi-puolelta...”

”...täällä on kuitenkin niin laaja se potilasmateriaali...”

”...on hirveen paljon sairauksia ja meillä on hirveen paljon ymmärtämystä... pitää ymmärtää asiakkaan sairaus ja kaikki mitä siihen liittyy...”

”...sairaanhoitajana tarvitsen tietämystä lääkkeistä...”

Haastateltavat tulevat mielestään tarvitsemaan tämän hetkisen osaamisensa lisäksi tulevaisuudessa kokonaisvaltaista tietoa traumatologisista potilaista. He tarvitsevat tietoa traumojen syntymekanismeista, murtumien leikkaustekniikoista, rajoituksista, jotka vaikuttavat potilaan selviytymiseen sekä erilaisten apuvälineiden käytöstä. Eräs haastateltavista piti ravitsemuksen merkitystä sekä erikoisruokavalioiden tuntemusta potilaan hoidossa tärkeänä tulevaisuudessa. Yksi haastateltavista ei osannut sanoa, millaista osaamista tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan nykyisessä työssä.

”...tarvitaan enemmän tietämystä uusista traumatologisista potilaista, leikkauksista, taustatietoa siitä, mitä on tapahtunut ja jatkohoidosta ja erilaisista apuvälineistä...”

”...mä olin ajatellut et enemmän olisi tärkeää tietää eri murtumista ja välineistä ja rajoituksista...”

”...no nyt, jos ne traumapotilaat tulee niin tietysti niin...”

”...aika paljon vois lisää saada...tarvis koulutusta tota ravitsemuksesta ja kaikista erikoisruokavalioidista...”

Suurin osa haastatelluista piti tärkeinä kädentaitoja ja suurin osa osasi mielestään tehdä osastolla tarvittavia hoidollisia toimenpiteitä. Kaksi haastatelluista mainitsi kysyvänsä apua työkavereiltaan, jos heillä ei ole valmiuksia suoriutua jostakin

toimenpiteestä itsenäisesti. Ohjaukseen tai varmistukseen omasta tekemisestä haettiin myös apua työkavereilta. Haastateltavat kokivat saavansa apua työkavereilta tarvittaessa.

”...no mä tarviin ihan kaikkea mitä mä oon saanu koulusta. Meillä on hirveen paljo toimenpiteitä...”

”no aika paljon on kyllä sellaista sairaanhoidollista toimenpidettä ja aika laajasti...”

”...meillä on paljon mitä pitää tietää kuinka hoidetaan...meillä on potilaita, joilla on nenämahaletkuja, Peg, cvk, trakeostomia...”

”...kyllä mä uskon, että ei tuu kyllä eteen sellaisia tilanteita, etten yhtään osaisi, tietysti voi olla jotain sellaista, mitä ei oo hetkeen ollut ja saattaa haluta tarkistaa jostakin ja vähän muistuttaa mieleen jotain ihan varmuuden vuoksi...”

Haastateltavista neljä koki tärkeäksi potilaan hoidossa tarvittavien laitteiden tuntemuksen. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että aina joku osaston henkilökunnasta osaa käyttää osastolla käytössä olevia laitteita ja että, hän tarvittaessa pystyy opettamaan muita niiden käytössä.

”...kun meille tuli ensimmäisiä kertoja näitä haavaimuja, niin meillä kävi haavahoitoja näyttämässä, miten se imu toimii ja näytetään sitten toiselle...”

”...ovat hallinnassa sekä apuvälineet ja laitteet, niitä on kyllä käytetty kaikenlaisia ja ne on tullut tutuiksi...”

Erään haastateltavan mielestä osastolla on kokemuksen kautta saavutettua hiljaista tietoa.

”...tietoa, taitoa ja kokemuksia, että mitä enemmän kertyy kokemuksia, sitä suurempi on niin sanotun hiljaisen tiedon osuus...”

6.3.2.2. Moniammatillinen yhteistyö

Moniammatillinen yhteistyö koettiin työssä tärkeäksi tällä hetkellä ja sitä koettiin tarvittavan myös tulevaisuudessa.

Haastatellut kokivat, että heidän työnsä on monipuolista ja pitää sisällään paljon muutakin kuin varsinaista hoitotyötä potilaan vieressä. Heidän työhönsä kuuluu laaja-alainen potilaan asioiden järjestäminen jatkoa silmällä pitäen. Yhteistyö eri tahojen kanssa sekä yhteistyön kehittäminen koettiin tärkeäksi. Eri yhteistyötahoista toivottiin enemmän tietoa. Uusien työntekijöiden perehdytys ja opiskelijoiden ohjaus kuuluvat tiiviisti heidän työhönsä. Osa haastatelluista oli käynyt näyttönsaamisen koulutuksen, jotta pystyy paremmin arvioimaan opiskelijoiden suoriutumista harjoittelussa. Haastatellut pitivät tärkeänä yhteistyötä eri ammattiryhmien välillä.

Tulevaisuudessa haastatellut kokivat tarvitsevänsä enemmän tietoa ja osaamista potilaan yksilöllisen jakohoidon järjestämisestä. Viestintätaitoja pidettiin tärkeinä omaisten kohtaamisen kannalta sekä hoitopalaverien vetämisessä. Haastateltujen mielestä teknisiä taitoja tullaan tarvitsemaan lisää tulevaisuudessa, kun tietotekniikka ja teknologia lisääntyvät entisestään. Eräs haastatelluista piti tärkeänä tulevaisuudessa työsuojelun ja työturvallisuuden tietämystä. Kaksi haastatelluista pitivät kielitaitoa ja sen kehittämistä tärkeänä.

”...pitää ymmärtää asiakkaan sairaus ja kaikkia mitä siihen liittyy ja kaikki sen kotiolot ja omaiset ja kaikki tahot mitkä tekevät yhteistyötä...meillä tiedätkö on aika laaja tämä, minkä kanssa me työskennellään...”

”...kotiin yhteydessä... ja järjestetään vaikka ruokapalvelua kuule ja joku haluaa avioeron...kaikkea pitää tietää ja mihinkä ja mitä tahoja on...”

”...fyssari mukana koska hänellä on niin paljon erikoistumista siihen kotona katsomiseen ja silleen...”

”...teknologia ja tietotekniikka voisi olla sellaisia ja työsuojelu ja työturvallisuus asioita ehkä ja viestintätaitoja ja sitten kielitaito...aika paljon vois lisää saada sitä kielitaitoa...”

”...sitten kun ihmiset on niin monisairaita, iäkkäitä, on muistiongelmaa ja asumisolosuhteet on erilaiset niin onhan se jatkohoito -ohjeet yksilöllisiä...”

6.3.2.3. Kuntouttava työote

Valtaosa haastatelluista piti kuntouttavaa työtettä tärkeänä osaamisalueena tällä hetkellä ja heidän mukaan he tulevat tarvitsemaan sitä myös tulevaisuudessa. Haastateltavien mukaan heidän osastolla on käytössä kuntouttava työote ja he olivat kaikki hyvin ylpeitä siitä ja halusivat edistää ja kehittää sitä. Yksi haastateltavista mainitsi, että hän kiireessä sortuu potilaan puolesta tekemiseen. Kuntouttava työote tarkoittaa sitä, että kannustetaan ja motivoidaan potilaita omatoimisuuteen esim. sängystä ylösnousemiseen, henkilökohtaisesta hygienista huolehtimiseen, vessassa käynteihin ja itsenäiseen ruokailemiseen. Haastateltavat pitivät tärkeinä erilaisten kuntoutusmenetelmien kehittämistä.

”...meillä nyt on se kuntouttava työote ja se näkyy kaikessa...”

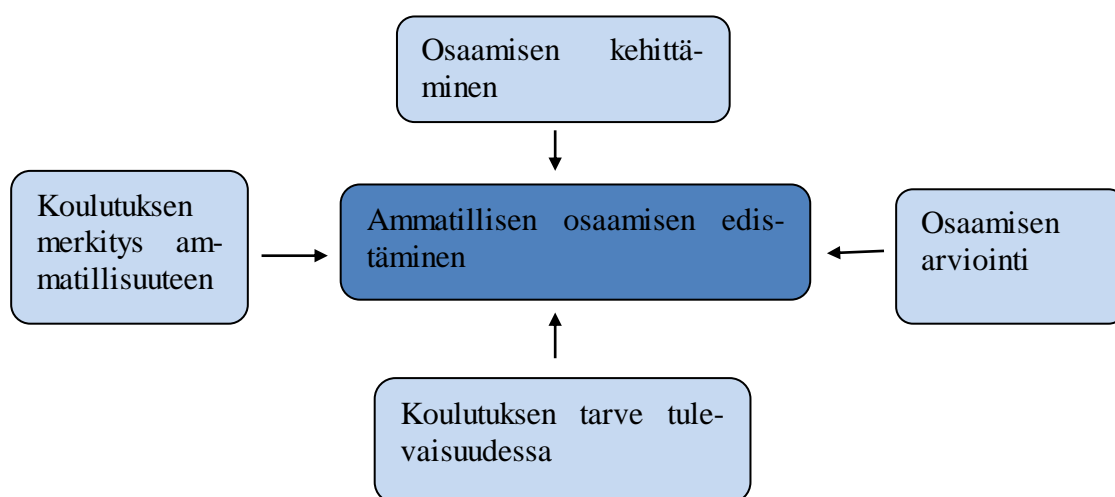
”...mä teen potilaille liikaa mutta joskus tulee yhtäkkiä kiire ja sä et ajattele ymmärrätkö...ei ole tarkoitus mutta...”

Osa haastatelluista mainitsi, että heillä oli ollut osaston yhteinen teemapäivä, jonka aiheena oli traumatologiset potilaat. Teemapäivän ohjelmaan kuului ortopedin luento aiheesta sekä kahden hoitajan luennot hoitajan osuudesta traumatologisen potilaan hoidossa. Haastateltavien mukaan teemapäivä oli antoisa, mutta he jäivät

miettimään mitä he muistavat siitä syksyllä, kun traumatologiset potilaat tulevat heidän osastolleen jatkohoitoon.

6.3.3. Ammatillisen osaamisen edistäminen

Haastateltujen mukaan oman ammatillisen osaamisen edistämiseen vaikuttavat oman osaamisen kehittäminen, osaamisen arviointi, koulutuksen tarve tulevaisuudessa sekä sen merkitys ammatillisuuteen. (ks. Kuvio 7).



Kuvio 7. Ammatillisen osaamisen edistäminen.

6.3.3.1. Osaamisen kehittäminen

Pärjätäkseen tämän päivän työelämässä on omaa osaamistaan kehitettävä koko työuran ajan. Haastateltavat pitivät koulutuksiin osallistumista tärkeänä oman ammatillisen osaamisensa edistämiseksi. Haastateltujen mukaan oma talo järjestää paljon erilaisia koulutuksia, joihin he yrittävät osallistua mahdollisuuksien mukaan. Oma kiinnostuksen kohde ja vastualueet myös määrittelevät mihin koulutuksiin osallistutaan. Erään haastatellun mukaan itse täytyy olla aktiivinen ja hankkia tietoa ja seurata mitä koulutuksia on tarjolla talon puolesta.

”...meillähän on noita koulutuksia...pitää itse olla aktiivinen ja pystyä sanomaan...”

”...haluaisin siis oikeasti päästä näihin kaikkiin koulutuksiin mikä nyt liittyy tähän mun alaan...”

”...olen itse aktiivinen ja aidosti kiinnostunut uusista asioista ja menetelmistä...”

Haastateltavat kertoivat edistävänsä omaa osaamistaan myös kysymällä muilta asioita sekä ottamalla selvää asioista internetistä. Lähes kaikki haastatelluista lukivat ammattilehtiä ja mielenkiintoisia artikkeleita.

”...yrittää itse löytää tietoa...”

”...mielenkiintoiset ammattilehdet ja kaikki tällaiset lukee kun kotiin tulee...”

Yksi haastatelluista teki vapaaehtoistyötä ja sai sitä kautta itselleen ammatillista vahvistusta ja koki, että oma osaaminen on kehittynyt sen myötä.

”...mä käyn kaikilla kursseilla, vapaaehtois- ja vertaistuki...tukee hirveästi mun ymmärrystä myös töissä...”

Haastateltujen mukaan talon sisäisiin koulutuksiin kannustetaan osallistumaan ja niihin pääseekin, mutta ulkopuolisiin koulutuksiin on vaikea päästä taloudellisista syistä. Haastatellut mainitsivat, että heidän osastonhoitajansa ehdottelee heille, mihin koulutuksiin kannattaa osallistua ja kannustaa heitä osallistumaan niihin. Itsekin saa tehdä ehdotuksia kiinnostavista koulutuksista.

”...osastonhoitaja on sellainen, että se haluaa ja yrittää, että ihmiset pääsee koulutuksiin ja sisäiseenkin vaikei se olisi ihan mun alaakaan...”

”...me käytiin se kolmivuotinen koulutus täs muutama vuosi sitten, et ihan ajanhermolla kyllä pysytään...”

Yksi haastatelluista kertoi ottavansa omassa työssään käyttöön kinestetiikka kursilla opittuja menetelmiä sekä niitä kuntoutusmenetelmiä, joita fysioterapeutit ovat heille opettaneet osaston koulutustuokioissa maanantaisin.

”...yritän mahdollisimman paljon ottaa käyttöön näitä, mitä meille opetetaan näin fysioterapeuttien pitämistä hetkistä niistä maanantaituokioista ja mä oon käynyt kinestetiikkakurssilla ja otan ehdottomasti sitä käyttöön ja ettei ne niin jäisi vaan sinne...”

Eräs haastateltavista mainitsi, että osastolla pitäisi olla check-lista uusille työntekijöille. Sen avulla pystyisi oman osaamisen kehittymistä seuraamaan ja arvioimaan.

”...meillä pitäisi olla jonkinlainen check-lista uusille työntekijöille, sitä olen kaivannut täällä...kuka muuten voi tarkistaa olenko oppinut mitään...”

Yksi haastatelluista esitti toiveen vastuualueiden laajentamisesta tai lisäämisestä. Hän toivoi itselleen enemmän haasteita.

”... niin mä haluaisin jotain muutakin, ehkä joskus mun pitää keskustella osastonhoitajan kanssa, koska mua kiinnostaa...”

6.3.3.2. Osaamisen arviointi

Haasteltujen mukaan heidän osaamistaan työpaikalla arvioidaan lähinnä kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluja heidän osastollaan on 1-2 kertaan vuodessa. Osa haastatelluista piti tätä käytäntöä hyvänä, eikä kaivannut muuta osaamisen arviointia. Osa haastatelluista taas haluaisi, että heidän osaamistaan arvioitaisiin jollakin muulla menetelmällä kuin vain kehityskeskustelulla. Eräs haastatelluista toivoi, että arviointia tapahtuisi esimiehen taholta noin kolmen kuukauden välein pienellä palautekeskustelulla. Keskustelun ei tarvitsisi kestää kauan vain pieni

kahdenkeskinen hetki, jotta työntekijä tietäisi mihin suuntaan hän on menossa oman ammatillisen kasvun tiellä.

”... se on oikeastaan ainut se kehityskeskustelu valitettavasti, ehkä se ei oo riittävä...”

”...kehityskeskustelut niissä arvioidaan vain vähän osaamistani ja mitä olen oppinut...kaipa palautetta ja että menisimme läpi asiat, jotka pitäisi tietää ja osasta...”

”...et jokin lomake, jonka voisin itse vaan sitten täyttää...”

”...no semmoisella palautteella, mä mietin justiin et se vois olla niin kuin semmoinen niin kuin pienikin, vaikka sanotaan niin kuin 3 kk:n välein olisi joku pieni hetki missä keskustellaan et tällainenkin se vois olla...”

Eräs haastatelluista mainitsi, että osastotunneilla tavataan joskus keskustella henkilökunnan osaamisesta ja koulutuksen tarpeesta. Osa haastateltavista mainitsi, että he saavat osaamisestaan arviointia työkavereilta töiden ohessa. Arvio on heidän mukaansa arvostusta ammatillisesta osaamisesta. Pidettiin tärkeänä, että arvioin saa välittömästi siinä tilanteessa, jossa toiminta on tapahtunut.

”... osa työkavereista tulee kysymään neuvoa ku ne tietää, että mulla on aika paljon koulutusta ja on aika paljon työkokemusta...”

”...ainakin monet sanoo, että jos se on poissa et oijoi me ollaan oltu ihan hukassa, kun sä oot ollut poissa...”

Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että kiitos toimi arviointina niin, että oltiin tyytyväisiä toisen tekemiseen ja arvostettiin sitä kiitoksella. Toiset toivoivat saavansa enemmän kiitosta tekemisistään ja heidänkin mukaansa se tulkittaisiin myönteisenä osaamisen arviointina ja tietäisi, että asiat on tullut tehtyä oikein.

”...onko se nyt se työkaverin kiitos, et kaikki sujuu...”

Osa haastatelluista toivoi työkavereiden ja esimiehen kertovan heti, jos on huomannut, että kollega tekee joitain asioita väärin tai ei osaa jotain asiaa. Kertomisen toivottiin tapahtuvan kahden kesken.

”...no tietysti se, että jos työkaverit huomais jotakin niin mä toivoisin, et ne, vaikka mulle siitä sanois...”

”...jos joku näkee, että tekee jotain sillä tavalla et voisi tehdä paremmin niin tultaisiin sanomaan mahdollisimman pian silloin, kun asia on akuutti, niin siihen pystyy helpommin vaikuttamaan ja oppimaan. Siinä työn lomassa tulisi esille onko hyvä vai onko jokin toinen tapa parempi...et semmoista vuorokeskustelua käytäisiin työntekijöiden kesken...kyllä sitä tavallaan tapahtuukin, mutta ei sitä osaa ajatella, että tässä nyt on palautekeskustelu...”

Eräs haastelluista piti palkankorotusta parhaana osaamisen arviointina, mutta kaupungin taloudellisen tilanteen huomioon ottaen kiitoskin toimisi hänen mukaansa hyvin.

”...ehkä tietysti, jos voi toivoa niin palkka voisi olla vähä parempi, mutta vaan sekin, että kiitosta saisi, niin sekin olisi hyvä...”

Haastatellut mainitsivat heidän osastonhoitajansa olevan helposti lähestyttävä, ja he kokivat voivansa tarvittaessa mennä koputtamaan hänen ovelle ja juttelemaan hänen kanssaan, mutta se ei poistanut palautekeskusteluiden tarvetta.

6.3.3.3. Koulutuksen merkitys ammatillisuuteen

Lähes kaikki haastateltavat kokivat koulutuksella olevan suuri merkitys ammattitaidolle ja ammatillisuuteen. Koulutuksen koettiin luovan pohjaa osaamiselle ja sen koettiin tuovan itsevarmuutta ja monipuolistavan omaa tekemistä. Haastateltavien mukaan koulutuksella pystyy hankkimaan ajantasaista työmenetelmien ja välineiden hallintaa. Koulutuksen koettiin tuovan uusia haasteita ja tietojen ja tai-

tojen päivittämistä pidettiin merkittävänä kokonaisuuden kannalta. Eräs haastateltavista oli sitä mieltä, että koulutus ei ole muuttanut hänen ammatillisuutta.

”...on sillä merkitystä, pohja pitää luoda hyvin sitä on sitten hyvä kehittää...koko ammatissa oloajan aina tulee uutta ja asiat kehitty...”

”...jos mä tiedän, että mulla on paljon tietoa, niin kyllä mä paljon paremmin pystyn tekemään sen jonkun asian, kyllähän se tuo itsevarmuutta...”

”...merkitys on hyvin iso koska joka päivä meidän pitää päivittää meidän tiedot ja taidot...”

Haastateltavat pitivät käytännön työkokemusta tärkeänä ammatillisen osaamisen edistäjänä. Käytännön työkokemuksen kautta syntyy työpaikoille hiljaista tietoa.

”...kyllä se vaikuttaa paljon, mutta sit tietysti se käytännön työkokemus taas muuttaa sitä aika paljonkin, mutta kyllä se joo kyllä se on tärkeä osa...”

6.3.3.4. Koulutuksen tarve tulevaisuudessa

Haastatellut kokivat tarvitsevansa tulevaisuudessa koulutusta erilaisten ihmisten kohtaamiseen. He joutuvat osastolla kohtaamaan hankalia potilaita ja heidän omaisiaan. Haastateltujen mukaan osalla omaisista on potilaan hoidosta ja tulevaisuuden näkymistä epärealistisia käsityksiä. Näihin kohtaamisiin toivottaisiin koulutusta, jotta saataisiin eväitä näihin tilanteisiin. Viestintätaitojen koulutus olisi haastateltavien mukaan tarpeellinen, koska he joutuvat työssään pitämään hoitopalavereita ja työskentelemään erilaisten ammattiryhmien kanssa. Osa haastatelluista pitivät toisen kotimaisen kielen koulutusta oman työn kannalta tärkeänä.

”...niin kuin hankalan potilaan ja aggressiivisen potilaan kohtaamista ja joku turvallisuuskoulutus...”

”...potilaiden ja omaisten kohtaaminen. On tosi erilaisia potilaita ja omaisia niin joku tällainen et keskusteltaisiin, miten voi kohdata näitä omaisia...”

Koulutusta toivottiin omien tietojen ja taitojen kartuttamiseksi. Haastateltujen mukaan olisi hyvä saada myös enemmän koulutusta traumatologisista potilaista. Osaston teemapäivänä keväällä 2016 oli luento traumatologisesta potilaasta, mutta haastatelluista osan mielestä tämä ei ollut yksistään riittävä. Osa haastatelluista toivoi vaihtopäivää keskussairaalaan neurologian- ja traumatologian osastolle. Traumatologialle, koska traumatologiset potilaat tulevat nyt uutena potilasryhmänä osastolle ja neurologiselle, koska asioita osaisi nyt katsella avarakatseisemmin, kun edellisellä kerralla siellä vaihdossa ollessa. Eräs haastatelluista kaipasi myös saattohoitokoulutusta.

”...jos olis jotain traumatologiaan liittyvää niin se olis varmasti hyvä ja tietysti nää neurologiset myös. Kyllä meillä on paljon ollut, mutta varmasti on paljon vielä mitä voisi tietää enemmän...”

”...eilen meille tuli kaksi henkilöä E5:ltä, he olivat meidän kanssa katso-massa, millainen työ meillä on. Olis hyvä meidänkin mennä sinne yhdeksi päiväksi niiden kanssa...sais enemmän...”

”...just tällaista saattohoitokoulutusta ja tällaista niin se ehkä sitä ymmär-rystä lisäisi...”

Eräs haastateltavista toivoi työturvallisuus koulutusta ja koulutusta siivousväli-neistä, laitteista ja menetelmistä sekä hygieniasta. Tietotekniikka koulutusta pidet-tiin tärkeänä, koska se kehittyy ja muuttuu koko ajan. Eräs haastateltavista toivoi enemmän koulutusta henkilöstöhallintoon liittyen.

”...joku työturvallisuuskoulutus...”

”...tietysti sitä atk-koulutusta...kun tulee niitä ohjelmia niin sitten pitää melkein vaan joku opettaa ja joutuu vähän yrityksen ja erehdyksen kautta tekemään...”

Valtaosa haastateltavista toivoi koulutusta kinestetiikasta. He pitivät sitä oman työnsä kannalta erittäin tarpeellisena. Haastateltavien mukaan osa osaston hoitohenkilökuntaa oli käynyt kinestetiikan koulutuksen ja käytti siellä opittuja taitoja hoitotyössään. Koulutuksen kalleuden vuoksi sinne pääsi vain osa kerrallaan. Osa haastateltavista toivoi koulutusta myös ergonomiasta.

”...kinestetiikka, ei mulla muuta tule mieleen...”

”...mä tarvitsen kinestetiikkaa...”

6.3.4. Henkilökunnan ammatillisen kasvun tukeminen

Haastateltavien mukaan esimiehen kannustus motivoi henkilökuntaa. Myös monipuolinen ja palkitseva työ motivoi työntekijöitä. Omaa hyvinvointia pidettiin myös motivoivana tekijänä.

6.3.4.1. Henkilökunnan motivointi

Haastateltavien mukaan esimies voi motivoida henkilöstöä kannustamalla heitä osallistuman erilaisiin kouluksiin. Haastateltavat pitivät motivoivana tekijänä myös sitä, että esimies tuntee henkilökuntansa ja heidän voimavaransa sekä vahvuutensa. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että vastuun antaminen sekä se, että saa tehdä koulutustaan vastaavia tehtäviä työyhteisössä motivoi ja tuki ammatillista kasvua. Eräs haastateltava piti motivoivana sitä, että esimies panostaa työntekijöidensä hyvinvointiin.

”...antamalla mahdollisuuden mennä koulutukseen ja muutenkin...innostamalla...antaa vinkkejä...”

se vaan haluaa et me mennään, se on hirveen tärkeätä, et me mentäis, tota niin kouluttautumaan ja järjestää meille kaikkia näitä juttuja...”

”...mun mielestä kannustaminen on tosi tärkeä ja sitten esimies pitää tietää jokaisen henkilökuntaan kuuluvan ominaisuudet, koska kaikki on erilaisia...”

”...osaisi löytää jokaiselta ne voimavarat ja vahvuudet mitä kannattaisi kehittää. Jokaisellahan vähän eri alueita missä on hyvä, niitähän tietysti kannattaisi painottaa...”

6.3.4.2. Monipuolinen ja palkitseva työ

Haastateltavat pitivät monipuolista työtä omana motivaatiotekijänä. Monipuoliseen työhön kuuluu heidän mukaansa koko työyhteisö, hyvä työilmapiiri sekä haasteellinen työ. Osaa haastatelluista motivoi osaston haasteellinen potilasmateriaali sekä mahdollisuus kehittää itse työtä ja toimintatapoja. Haastateltujen mukaan on palkitsevaa, kun saadaan potilas kuntoutettua ja kotiutettua, se on palkitsevaa ja motivoi. Erään haastateltavan mielestä työmotivaatiota piti yllä se, että oppii uutta koko ajan ja asiat muuttuvat. Erään haastateltavan mukaan autonominen työvuorolistan suunnittelu, se kun pystyy itse vaikuttamaan työaikoihinsa toimii motivaatiotekijänä. Osa haastateltavista piti potilastyötä ja heidän kohtaamistaan sekä potilaalle hyvän tuottamista parhaana motivaatiotekijänä.

”...mulla on tosi mukavat, auttavaiset ja iloiset työkaverit et se on niin kuin, se tärkein...”

”...se on tosi ihanaa, että voi vaikuttaa näihin työaikoihin ja työpäiviin...”

”...se, että yrittää antaa parastaan potilaille ja potilaiden kohtaaminen, haluaa tehdä heidän päivästänsä paremman..”

”...yks asia on, että saa olla avuksi ja saa tehdä kaikenlaisia toimenpiteitä...”

”...paljon motivoi sekin, että olet sellaisella osastolla ettei tiedä viiden minuutin päästä mitä tapahtuu...pitää olla sellaista et tiedät olleesi töissä, saaneesi aikaan...motivoi sekin, että pitää olla aika paljon tietoa ja että osaat toimia kaikenlaisissa tilanteissa...”

”...ihanaa ku ihminen pääsee itte ylös siitä sängystä ja pääsee kävelemään. Me tehdään ihan arvokasta työtä, että sen näkee, sen tuloksen se on se palkitseva ja jaksaa taas siihen seuraavaan päivään...”

6.3.4.3. Oma hyvinvointi

Haastattelussa kävi ilmi, että oma hyvinvointi on tärkeä tekijä työhön motivoitumisella ja jaksamisella. Haastateltavat pitivät omaa hyvinvointia tärkeänä työssä jaksamisen kannalta. Omaa positiivista asennetta sekä positiivista asennetta työyhteisössä sekä tiimityöskentelyä pidettiin oman hyvinvoinnin kannalta myös tärkeänä motivaatiotekijänä. Eräs haastelluista piti palautteen saamista työhyvinvoinnin kannalta tärkeänä.

”...jaksaminen, oma hyvinvointi täytyy lähteä siitä, että voi hyvin ja sitten voi antaa toisellekin se on se motivaatio...”

”...se, että se me tehdään niin tiimissä töitä ja jotenkin sekin antaa vahvuutta työn tekemiseen, että sulla on koko ajan joku vierellä, kenen kanssa ratkaista pieniä ja isoja ongelmia...”

”...että pystyn ilmaisemaan mitä mieltä mä oon...”

”...se positiivisuus on se mistä me ammennetaan...”

6.3.4.4. Palautteen merkitys henkilökunnalle

Haastateltavat kokivat, että palautteella on suuri merkitys ammatillisen kasvun tukemiseen. Ilman palautetta ei voi kehittyä ja ilman kehitystä ei tapahdu ammatillista kasvua.

Kun saa palautetta silloin tietää, että on hoitanut työnsä hyvin tai huonosti. Haastateltavien mielestä on tärkeä saada tietää missä asioissa omaa työskentelyä pitäisi parantaa. Palautteen antaminen koettiin vaikeaksi, mutta oltiin sitä mieltä, että palautetta pitäisi antaa enemmän kuin nyt.

”...on sillä iso merkitys, kyllä siitä tulee hyvä mieli, jos saa hyvää palautetta niin jaksaa tsempatakin ihan eri tavalla...”

”...palaute on tärkeää, että tietää missä parantaa...”

Haastateltavien mukaan positiivinen palaute motivoi ja sitä on mukava saada. Erään haastateltavan mukaan työkavereilta tulee positiivista palautetta työn lomassa. Eräs haastateltavista oli sitä mieltä, että positiivista palautetta tulee liian harvoin. Haastateltavien mukaan positiivista palautetta halutaan saada ja antaa jopa muiden kuullen, mutta negatiivista palautetta mieluiten kahden kesken.

”...se palaute tulee vaan siinä sen työsuorituksen myötä...jotain onnistumisia...”

”...positiivista palautetta tulee kyllä hyvin harvoin...”

Haastateltavien mukaan negatiivisen palautteen antamistavalla on suuri merkitys. Negatiivinen palaute toivottiin saavan asiallisesti, koska se vie työmotivaatiota. Osan mukaan negatiivista palautetta tulee aika paljon.

”...negatiivinen, negatiivinen, negatiivinen en mä jaks aina negatiivista tulee...”

...kyllähän negatiivinen palaute sattuu...vie hirveesti hetkellisesti sitä työmotivaatiota...”

”...onhan se tällöinen negatiivinen aika masentavaa ja ikävää ja henkisesti niin kuin tässä työssä raskainta...jää miettimään, että mitä on tehnyt väärin...”

Kiitosta pidettiin haastateltujen mukaan hyvänä ja riittävänäkin palautteena, vaikka kirjallisuuden mukaan kiitos ei varsinainen palaute olekaan.

”...kiitos on herkässä, jos joku onnistuu ja tekee hyvin jonkun asian,,

6.3.4.5. Palautteen ajankohta

Haastateltavat toivoivat saavansa palautetta kehityskeskustelussa. Osa toivoi enemmän palautetta ja kahden kesken. Positiivista palautetta toivottiin esimieheltä suullisesti ja saa antaa myös muiden kuullen mutta negatiivista palautetta joko kirjallisesti tai kahden kesken. Itse haastateltavat antoivat esimiehelleen palautetta henkilökohtaisesti kahden kesken tai kehityskeskusteluissa.

”...ensisijaisesti kahden kesken se on tärkeää mulla, jos on positiivista niin aivan sama kaikkien kuullen, jos negatiivista niin kahden kesken...”

”...positiivista voi antaa suullisestikin ja rakentavaa palautetta toivon tietenkin niin että esimies olisi avoin, rohkea ja kunnioittava, koska me ollaan tosi erilaisia luonteeltaan...”

”...joo sitä vois olla varmaan enemmänkin...”

...ihan hyvä et kehityskeskustelussa saa...”

Osa haastateltavista toivoi saavansa palautetta työkavereiltaan työn ohessa suoraan ja rehellisesti. Osa toivoi palautetta kahden kesken. Kaikki olivat sitä mieltä, että positiivisen palautteen sai antaa kaikkien kuullen. Negatiivisen palautteen osa haastatelluista toivoi kahden kesken tai kirjallisena.

”...samalla tavalla kuin esimieheltä jos on negatiivinen kahden kesken, jos positiivinen niin voi sanoa...”

”...no ihan voi suoraan sanoa kun ollaan kahden kesken siinä työn ohessa...”

6.4. Lopputuotoksena osaamiskartta

Opinnäytetyöntekijä aloitti osaamiskartan tekemisen. Idealaatikosta saatu aineisto ryhmiteltiin laadullisen aineiston analyysimenetelmin. Haastatteluaineiston opinnäytetyöntekijä puhtaaksi kirjoitti ja luki useaan otteeseen sekä ryhmitteli laadullista aineiston analyysimenetelmää käyttäen (Liite 2 ja 3). Kerätyn aineiston ja jo nyt osastolla käytössä olevan koti- ja laitoshoidon osaamiskartan sekä muiden saatujen osaamiskarttojen pohjalta opinnäytetyöntekijä alkoi suunnitella osaamiskarttaa, mikä vastaisi osaston tämän hetkistä tarvetta.

Osastonhoitaja toivoi, että osaamiskartta olisi kooltaan A4 kokoinen ja siihen mahtuisi osaamiskartan osaamisalueet. Siihen pyrittiin työtä suunniteltaessa, mutta siihen ei ihan päästy. Osaamiskarttaa lähdettiin tekemään excell- taulukko pohjalta. Osaamiskartan osaamisalueet ovat muodostuneet kerätyn aineiston pohjalta (liite 5). Osaamiskartassa työntekijä arvioi osaston arvojen ja toiminta-ajatuksen tuntemusta sekä oman työskentelynsä sovittamista niihin. Hän arvioi osaamistaan potilaan kokonaisvaltaisesta hoidosta, moniammatillisesta yhteistyöstä sekä kuntouttavasta työotteesta. Koska osaamiskarttaa käytetään kehityskeskustelun tukena, niin haluttiin siihen saada myös tietoa henkilökunnan erityisosaamisesta, koulutussuunnitelmasta, heidän omasta hyvinvoinnistaan sekä työhyvinvoinnista ja antaa mahdollisuuden ilmaista myös muita asioita, jotka tulevat esille tai joita otetaan esille osaamiskarttaa käytettäessä.

Osaamiskartassa työntekijä arvioi omaa osaamistaan numerolla 1-5, nämä ovat osaamiskartan osaamistasoja (Liite 6). Voidakseen arvioida osaamistaan numeraalisesti pitää tietää mitä pitää osata tasolla 1 ja mitä tasolla 5.

Osaamiskarttaan täytyi myös auki kirjoittaa osaamisalueiden eli osaamistasojen kuvaukset (Liite 7). Osaamistasojen kuvauksissa kerrotaan mitä osaamisalueen yksittäinen alue sisältää esimerkiksi laitteiden tuntemus, voidakseen määritellä oman osaamisensa olevan luokkaa 5 on osattava käyttää kaikkia osastolla käytössä olevia laitteita ja toimia niiden antamien tulosten mukaisesti. Esimerkiksi, jos

osaa käyttää vain puolia osastolla käytössä olevista laitteista on oma osaaminen luokkaa 3.

Osaamiskartassa (liite 5) on myös oma kohta esimiehen arviolle. Se tarkoittaa sitä, että esimies myös arvioi työntekijän osaamisalueet. Esimies ja työntekijä yhdessä käyvät läpi ollaanko samaa mieltä osaamisalueiden arvioinnista. Osaamiskartassa on myös osaamisalueen tavoite seuraavalle vuodelle esimerkiksi, jos nyt jokin osaamisalue on luokkaa 3 voi seuraavan vuoden tavoitetaso olla luokkaa 4. Yhdessä esimiehen kanssa voidaan kartoittaa ne toimenpiteet, joilla on mahdollista saavuttaa ylempi osaamistaso.

Osaamiskartan, osaamiskartoitusten ja osaamistasojen määrittelyn jälkeen osastonhoitaja testasi osaamiskartan viidellä työntekijällään. Osaamiskartan ulkoasuun haluttiin pieniä muutoksia. Osastonhoitaja oli siltä mieltä, että he käyttäisivät osaamiskarttaa kehityskeskusteluissa niin, että osaamiskartta toimisi myös kehityskeskustelun runkona. Osastonhoitaja oli sitä mieltä, että osaamiskarttaa voidaan käyttää hoitotyöntekijöiden lisäksi myös laitosapulaisten ja osastonsihteerin osaamisen kartoittamiseen soveltuvin osin. Valmis osaamiskartta lähetettiin sähköpostitse osastonhoitajalle tammikuussa 2017.

7 POHDINTA

Tässä luvussa opinnäytetyöntekijä tarkastelee kehittämisprosessia ja sen tuloksia. Pohditaan myös opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta.

7.1. Lopputuotoksen kuvaus

Tämä opinnäytetyö oli kehittämistehtävässä, jossa haluttiin saada selville neurologian- ja traumatologian osaston henkilökunnan osaamisentilaa sillä hetkellä, kun kehittämistehtävää aloitettiin tekemään. Haluttiin kartoittaa myös sitä, osaamista mitä henkilökunta omasta mielestään tulisivat tarvitsemaan tulevaisuudessa. Haastatteluissa haluttiin saada selville, miten osaston arvot näkyivät henkilökunnan työskentelyssä. Tutkimuksessa haluttiin selvittää henkilökunnan ammatillista osaamista ja ammatillisen osaamisen edistämistä sekä ammatillisen kasvun tukemista.

Tarkoituksena oli tehdä idealaatikon ja teemahaastatteluiden pohjalta osaamiskartta osaston käyttöön. Osaamiskartta toimisi kehityskeskusteluissa osaamisen arvioinnin tukena.

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin toimintatutkimusta. Heikkisen mukaan toimintatutkimus ei ole varsinaisesti tutkimusmenetelmä vaan tutkimustapa, jossa tutkimus kytketään toiminnan kehittämiseen. Toimintatutkimus luokitellaan laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi. (Heikkinen 2006, 36–37.) Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä haettiin tietoa vastaajien kokemuksista.

Opinnäytetyö oli kaiken kaikkiaan kaksitoistavaiheinen prosessi (Liite 1), josta aineistonkeruu muodostui kolmivaiheisesta prosessista (Liite 2). Osaston henkilökunta osallistui aineistonkeruuprosessin eri vaiheisiin. Ensimmäiseen vaiheeseen osallistui koko henkilökunta laittamalla omia näkemyksiään tämän hetkisestä osaamisestaan sekä tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta idealaatikkoon. Tutkimuksen toiseen vaiheeseen teemahaastatteluun osallistui kahdeksan vapaaeh-

toista osaston työntekijää. Tutkimuksen kolmanteen vaiheeseen valmiin osaamiskartan testaamiseen osallistui viisi vapaaehtoista työntekijää, jotka osastonhoitaja valitsi itse henkilökunnastaan. Opinnäytetyöntekijä ei tiedä, ketkä osallistuvat valmiin osaamiskartan testaamiseen. Opinnäytetyöntekijä sai osastonhoitajalta täytetyt osaamiskartat ja toiveet pienistä muutoksista osaamiskarttaan.

Osaamiskartan tekeminen lähti siitä, että ideaalitatikkoon tulleet laput jaoteltiin. Lappuihin henkilökunta oli kirjoittanut lyhyesti ja ranskalaisilla viivoilla vastauksia siihen, minkälaista osaamista he tarvitsevat tällä hetkellä työssään ja minkälaista osaamista he mielestään tulevat tarvitsemaan tulevaisuudessa. Puhtaaksi kirjoitin koneelleni vastaukset ja yhdistelin ja luokittelin niitä. Ideaalitatikon antia hyödynnettiin osaamiskartan suunnittelussa ja tekemisessä.

Teemahaastattelu tehtiin toukokuun 2016 viimeisellä viikolla. Haastateltavia oli kahdeksan. Haastattelin 1 – 2 haastateltavaa päivässä. Opinnäytetyöntekijä puhtaaksi kirjoitti haastattelut aina päivän päätteeksi, jolloin haastattelutilanne oli vielä selkeästi mielessä.

Teemahaastattelussa haluttiin kartoittaa haastatteluun osallistuneilta sitä, miten osaston arvot näkyvät heidän työskentelyssään. Lähes kaikki haastateltavista tunsivat kaikki osaston arvot ja pitivät niitä merkittävinä suuntaviivoina omassa työskentelyssään.

Ammatillinen osaaminen näkyi potilaan kokonaisvaltaisena hoitona, johon kuului laaja-alainen lääkinnällinen ja hoidollinen tieto sekä taito. Kokemuksen tuomaa ammattitaitoa pidettiin tärkeänä. Tulevaisuudessa henkilökunta koki tarvitsevansa syvällisempää tietoa eri erikoisaluista, joita heillä tulevaisuudessa osastolla tulee olemaan kuten neurologia ja traumatologia. Kädentaitoja ja hoidollisia toimenpiteitä pidettiin tärkeinä. Moniammatillista yhteistyötä pidettiin tärkeänä ja tulevaisuudessa sitä tullaan tarvitsemaan enemmän potilaan yksilöllisen hoidon järjestämiseksi sairaalassa ja kotiutustilanteessa. Kuntouttavaa työtettä haluttiin kehittää ja edistää ja sitä pidettiin tärkeänä osana ammatillista osaamista.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että edistääkseen ammatillista osaamistaan on omaa osaamista kehitettävä koko ajan. Koulutuksella on suuri merkitys ja se luo pohjaa osaamiselle, tietojen ja taitojen päivitystä pidettiin tärkeänä. Tulevaisuudessa toivottiin koulutusta viestintätaidoista ja erilaisten ihmisten kohtaamisesta. Oman osaamisen arviointi tapahtui kehityskeskusteluissa. Osa henkilökuntaa toivoi, että osaamista arvioitaisiin jollakin muullakin tavoin.

Henkilökunnan ammatillisen kasvun tukeminen tapahtui henkilökunnan motiivoinnilla. Pidettiin tärkeänä sitä, että esimies tunsii henkilökuntansa ja heidän voimavaransa. Monipuolista ja palkitsevaa työtä pidettiin omana motivaatiotekijänä sekä omasta hyvinvoinnista huolehtimista. Palautteen merkitystä pidettiin suurena. Palaute kertoo, onko hoitanut työnsä hyvin tai huonosti. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että palautetta pitäisi saada enemmän. Positiivinen palaute motivoi ja sitä on mukava saada ja negatiivista palautetta toivottiin annettavan kahden kesken.

7.2. Kehittämisprosessin pohdinta ja jatkotutkimusaiheet

Oma opinnäytetyöni oli kehittämistehtävä, jonka toimeksianto lähti tilaajalta. Tutustuin aiheeseen ja tapasin tutkimuksen tilaajan, innostuin ja kiinnostuin aiheesta ja päätin lähteä toteuttamaan toimeksiantoa. Aiheeseen paneutuessani mietin, onko aihe ajankohtainen ja kiinnostava, koska osaamiskartta oli heillä jo käytössä ja siitä sai myös valmiina. Kirjallisuuteen paremmin tutustuessani minulle selvisi, että osaamiskartta räätälöidään aina osaston tarpeisiin ja siihen otetaan aina mukaan myös henkilökunta, joka sitä tulee käyttämään, että saadaan sellainen osaamiskartta, joka palvelee kyseisen työpaikan tarpeita. Osastolla käytössä oleva osaamiskartta oli koko koti- ja laitoshoidon yhteinen ja kovin laaja sekä raskas käyttää. Osastolla ei oltu enää vuosiin sitä käytetty. Koti- ja laitoshoidossa tapahtuva organisaatiomuutos, joka koskettaa myös toimeksiantaja osastoa oli toinen ajankohtainen asia, joka liittyi kehittämistehtävään. Osaston profiilin muuttuminen ja muutoksen yhteydessä tarvittavien tietojen ja taitojen näkyväksi tekeminen.

Kiinnostavaksi aiheen teki se, että se antoi mahdollisuuden saada luoda jotain tarpeellista sekä se, että siinä selvitettiin henkilökunnan osaamisentilaa nyt ja tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Kehittämistehtävän tarkoituksena oli kartoittaa osaamista ja niin, että se palvelisi esimiestä sekä henkilökuntaa. Tutustuin lähdekirjallisuuteen, luin aiheeseen liittyvää kirjamateriaalia, hakusanoilla hain pro gradu töitä ja väitöskirjoja, joita luin myös. Tutustuin tarkemmin Vaasan kaupungin strategiaan ja visioon sekä osaston omaan visioon ja toiminta-ajatukseen. Tutustuin osaamiskarttojen tekemiseen ja tilaajaorganisaation sekä muiden organisaatioiden valmiisiin osaamiskarttoihin. Näiden pohjalta lähdin tekemään tutkimussuunnitelmaa.

Ennen tutkimussuunnitelman tekoa oli toimeksiantajan työpaikalla kolmikantakeskustelu, jossa olivat mukana toimeksiantaja, opinnäytetyön ohjaaja sekä opinnäytetyön tekijä. Aihe käytiin yhdessä läpi ja kaikki sitoutuivat tekemään sovitun oman osuutensa.

Pirttilän mukaan tutkimuksen eettisyys ja hyväksyttävyys perustuu siinä käytettäviin metodeihin sekä kysymyksenasetteluun. Tutkijan täytyy omassa pohdinnassaan perustella tutkimuskohteensa valinta sekä tutkimusmenetelmät. Tutkimusongelmaan täytyy saada vastaus, joten kysymyksenasettelun sekä menetelmien täytyy olla tieteellisesti relevantteja. (Pirttilä 2008, 79–81.)

Opinnäytetyö oli laadullinen tutkimus ja menetelmänä oli toimintatutkimusmenetelmä ja se analysoitiin sisällönanalyysillä. Mietin pitkään, millä menetelmällä lähtisin toteuttamaan omaa opinnäytetyötäni. Toimintatutkimus sopii tähän kehittämistehtävään, koska siinä otetaan työntekijät mukaan tutkimuksen aktiivisiksi osallistujiksi. Toimintatutkimuksen avulla tutkitaan vallitsevia käytäntöjä ja yrittää muuttaa niitä. Toimintatutkimukselle on tyypillistä sen suuntautuminen käytäntöön, ongelmakeskeisyys sekä se että tutkittava ja tutkija toimivat yhteistyössä aktiivisina toimijoina. Toimintatutkimuksella pyritään edistämään ja parantamaan erilaisia muutoksia tutkimuksen avulla.

Opinnäytetyössä ei ole varsinaista kysymyksenasettelua tai tutkimusongelmaa. Teemahaastattelulla tuotetaan opinnäytetyössä tarvittava syvälinen tieto kehitettävästä asiasta. Teemahaastattelussa aihepiirit ovat haastateltavien tiedossa. Teemahaastattelu on avoimen ja lomakehaastattelun välimuoto.

Pirttilän mukaan tutkimukseen osallistuvien eduista tulee huolehtia niin että tutkimus voidaan suorittaa turvallisissa olosuhteissa. Hyötyjen, riskien ja haittojen pohdinta on keskeistä. Tutkimus aiheuttaa siihen osallistuvalla ylimääräistä toimintaa siihen saattaa liittyä epämukavuutta kuten fyysisiä (kipu, toimenpiteet), psyykkisiä (huoli, pelko, epävarmuus) tai käytännöllisiä haittoja (vaikutukset normaalielämään, työ- tai vapaa-ajan uhraaminen). Eettisen tutkimuksen peruseriaate on tutkittavien vapaaehtoisuus sekä autonomia. Eettiseen pohdintaa kuuluu vertailla että hyöty ylittää haitat. Tutkimussuunnitelmassa ja eettisessä pohdinnassa pitää selvittää millä perusteella ja mistä tutkittavat rekrytoidaan, kuka informoi tutkittavia ja miten suostumus hankitaan. (Pirttilä 2008, 79–81.)

Kun lähdin toteuttamaan omaa opinnäytetyötäni, kävin osastotunnilla kertomassa sen tarkoituksesta ja toteuttamisesta. Kerroin, että tarkoituksena on, että henkilökunta osallistuu kehittämistehtävän eri vaiheisiin. Kerroin, että osallistuminen heille on vapaaehtoista ja ne jotka haluavat osallistua haastatteluluun voivat ilmoittautua minulle sähköpostitse. Rekrytointia tehtiin siis osastolta ja opinnäytetyöntekijä informoi henkilökuntaa.

Opinnäytetyöntekijän ohjaaja hyväksyi tutkimussuunnitelman ja teemakysymykset ja tutkija lähetti tutkimuslupa-anomuksen koti- ja laitoshoidon johtajalle. Tutkimuslupa tuli samalla viikolla, kun tutkija oli jo aloittanut haastattelut. Haastattelut voitiin aloittaa ennen tutkimuslupaa, koska tutkimukselle oli osastonhoitajan sekä ylihoitajan siunaus ja ohjaaja oli sitä mieltä, ettei siihen tulisi muutoksia.

Kehittämismenetti oli pitkä, koska tutkimuksellisen osuuden lisäksi kehittämistehtävän tavoitteena oli myös tehdä osaamiskartta osaston tarpeisiin sekä testata

karttaa muutamalla osaston työntekijällä. Materiaalin kerääminen osaamiskarttaan oli aikaa vievä prosessi.

Syksyllä 2016 tapahtui toimeksianto osastolla osastonhoitajan vaihtuminen. Osastonhoitaja, jonka kanssa yhteistyössä kehittämistehtävää lähdettiin toteuttamaan, lähti kohti uusia haasteita ja vaihtoi työpaikkaa syyskuussa 2016. Ennen osastonhoitajan työpaikan vaihtumista tapasin hänet ja uuden osastonhoitajan ja kävimme yhdessä läpi kehittämistehtävän toimeksiantoa ja osaamiskarttaa.

Kun osaamiskartta, osaamistasot ja osaamistasojen kuvaukset olivat valmiina syksyllä 2016 uusi osastonhoitaja testasi niiden toimivuutta viidellä työntekijällään osastolla. Testauksen jälkeen osaamiskarttaan tuli muutoksena se, että erityisosaaminen, koulutussuunnitelma ja omahyvinvointi tulivat omalle sivulle, että olisi enemmän tilaa kirjoittaa asiaa niihin. Lisäksi lisättiin vielä kohta ” muuta keskustelussa esille tullutta” sekä ” allekirjoitus kohta” ne puuttuivat ensimmäisestä versiosta.

Tämän kehittämistehtävän tuomia jatkotutkimusaiheita voisi olla se, että osaamiskartan käyttöönoton jälkeen esimerkiksi puolen vuoden tai vuoden kuluttua tutkitaisiin, miten osaamiskartta on palvellut esimiestä osaamisen johtamisessa ja miten henkilökunta on osaamiskartan avulla pystynyt kehittämään omaa osaamistaan.

7.3. Etiikka

Etiikka on monimuotoinen asia. Etiikka liittyy eettisiin arvoihin ja moraalisiin valintoihin. Etiikka selvittelee ihmisten tekojen, pyrkimysten ja arvostuksen hyväksyttävyyttä sekä toimivuutta. Etiikka määritellään moraalifilosofian haaraksi ja se ymmärretään moraalina. Se on hyvän ja oikean jatkuvaa etsimistä ja sitoutumista arvoihin sekä periaatteisiin. Etiikka ohjaa ihmisten toimintaa ja käyttäytymistä sekä kuvaa ja perustelee hyviä ja oikeita tapoja elää ja toimia yhdessä yhteisessä maailmassa. (Salminen, Ikola-Norrbacka 2009, 10.)

Etiikan tehtävä on auttaa ihmisiä tekemään valintojaan, ohjaamaan ja arvioimaan omaa sekä toisen toimintaa. Etiikka tarjoaa ajattelun ja pohtimisen välineitä, mutta ei anna valmiita ratkaisuja. (Salminen ym. 2009, 10.) Eettinen ajattelu on kyky pohtia omien sekä yhteisön arvojen kautta sitä, mikä jossain tilanteessa on oikein tai väärin. (Kuula 2006, 21.) Etiikassa täytyy ottaa huomioon myös valtuudet ja vastuut (Heikkonen 1993, 10).

Etiikan arvoperusta sisältää kunniallisuuden, oikeudenmukaisuuden, lainkuuliaisuuden, rehellisyyden, avoimuuden, luottamuksellisuuden ja kohtuullisuuden. Näiden lisäksi korostuvat myös kohteliaisuus, hyvántahtoisuus, inhimillisyys ja solidaarisuus. (Heikkonen 1993, 10.)

Toimiakseen eettisesti täytyy olla todellisuuden tuntumusta, tekojen motiivien ja syiden sekä seurausten oivaltamista. Täytyy ottaa huomioon toisten mielipiteitä ja näkemyksiä. Täytyy kunnioittaa toisen asenteita ja vakaumuksia. Näitä saattaa olla vaikea erottaa toisistaan. Eettiseen käyttäytymiseen kuuluu myös se, ettei tee tietoisesti väärin. (Heikkonen 1993, 12.)

7.4. Tutkimusetiikka

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on julkaissut Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen ohjeistuksen, jonka neuvoja mm. Vaasan Ammattikorkeakoulu on sitoutunut noudattamaan. (www.tenk.fi).

Tutkimusetiikka koostuu yhä enemmän kollegiaalisesti sovituista tavoitteista ja periaatteista, joita tutkijan täytyy parhaansa mukaan noudattaa. Tutkija kantaa itse vastuun tekemistään ratkaisuksista ja valinnoista. Tutkimuseettiset normit eivät laillisesti sido tutkijaa, mutta velvoittavat ammatillisesti. (Kuula 2006, 21,26,58.)

Vilpillinen toiminta ja piittaamattomuus hyvistä eettisistä ohjeista on kiellettyä tieteellisessä toiminnassa ja ne eivät vanhene tekoina (www.tenk.fi). Kannattaa miettiä omia eettisiä valintoja ja moraalia ovatko ne hyvä vai huonoja tai oikeita vai vääriä, teenkö oikein tai väärin (Gren 2008, 14).

Eettisten normien tuntemus auttaa tutkijaa tutkimustyössä tekemään ratkaisuja (Kuula 2006, 21,26,58). Eettiset valinnat tapahtuvat yleensä vaistonvaraisesti kokonaisvaltaisena prosessina, jota ei välttämättä edes tiedosteta. Eettiset kysymykset on tehtävä näkyviksi, jotta niitä voitaisiin pohtia. (Clarkeburn, Mustajoki 2007, 29,)

Tutkimusaineiston luottamuksellisuudesta puhuttaessa tarkoitetaan tutkijan tutkittavien kanssa tekemiä sopimuksia ja lupauksia. Haastateltavat voivat luottaa tutkijan antamaan lupaukseen aineiston käytöstä ja käyttötarkoituksesta. (Kuula 2006, 88–89.)

Tässä kehittämistehtävässä opinnäytetyöntekijä nauhoitti haastattelutilanteet ja pyysi siihen suullisen luvan haastatteluun osallistuneilta, lupa saatiin kaikilta haastateltavilta. opinnäytetyöntekijä kertoi haastateltaville hävittävänsä Ipad:ltään haastattelutallenteen heti litteroinnin jälkeen. Opinnäytetyöntekijä toimi lupauksensa mukaisesti. Haastateltaville kerrottiin haastattelun aluksi, että siihen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen ja haastateltava voisi koska vain keskeyttää haastattelun niin halutessaan. Kukaan ei keskeyttänyt haastattelua.

Tutkimuksen osallistumisen vapaaehtoisuus on ehdotonta. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkittava voi koska tahansa perua tai keskeyttää osallistumisensa tutkimukseen. Myös tutkijalla on oikeus keskeyttää jonkun tutkittavan osallistumisen tutkimukseen. (Kuula 2006, 87.)

Tutkimuksen eettisyyteen liittyy sen tieteellinen validiteetti sekä kysymys siitä voidaanko tutkimuksella saada vastauksia niihin tavoitteisiin, joita on esitetty. Tämän arvioimiseksi tutkija itse perustelee tutkimuksen merkityksen ja valitut tutkimusmenetelmät sekä validiteetin. (Pirttilä 2008, 78.)

7.5. Aineiston luotettavuus

Hyvien tieteellisten menettelytapojen noudattaminen takaa parhaiten tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden. Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää tieteellistä tietoa ja taitoa sekä hyviä toimintatapoja tutkimuksen teossa. (Kuula 2006, 34.) Jokainen tutkija ja tutkimusryhmä on itse vastuussa hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta (www.tenk.fi).

Tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta kohentaa tutkimuksen luotettavuutta, tämä koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Olosuhteet missä aineiston tuottaminen on tapahtunut, kerrotaan totuudenmukaisesti ja selvästi. Kerrotaan olosuhteista ja paikoista, joissa haastattelututkimus kerättiin. Kerrotaan myös haastatteluihin käytetty aika ja häiriötekijät sekä virhetulkinnat. Luokittelujen tekeminen on keskeistä laadullisissa analyysissä, joten tutkijan tulee kertoa luokittelun vaiheet. Lukijaa auttaa, jos tuloksia rikastutetaan suorilla haastatteluotteilla. (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ovat Cuba ja Lincoln (1981 ja 1985) esittäneet kriteereitä, näitä ovat uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Uskottavuus (credibility) edellyttää, että tulokset ovat kuvattu selkeästi ja ymmärrettävästi ja analyysi on tehty lukijalle ymmärrettävään muotoon. Siirrettävyys (transferability) viittaa tulosten siirrettävyyttä toiseen tutkimusympäristöön. Siirrettävyyden varmistamiseksi edellytetään huolellista tutkimuskontekstin kuvausta, osallistujien valintaa ja taustojen selvittämistä sekä aineiston keruun ja analyysin kuvausta. Suorilla haastattelulainauksilla varmistetaan tutkimuksen luotettavuutta ja annetaan lukijalle mahdollisuus pohtia, miten aineistonkeruuprosessi on edennyt. (Kankkunen ym. 2013, 197–198.)

Tässä tutkimuksessa opinnäytetyöntekijä on selostanut työnsä kaikki vaiheet ja tulokset tarkasti ja totuudenmukaisesti. Tutkimuksen tuloksia esitettäessä on tuotu esille haastateltavien alkuperäiset ilmaukset suorilla lainauksilla tulokset osiossa.

Aineiston analyysin vaiheet on esitetty selventävällä kuviolla, kuvio 3 sekä sisällyönanalyysin vaiheet liitteellä 4.

Opinnäytetyöntekijä piti päiväkirjaa opinnäytetyön eri vaiheista ja kirjasi siihen myös itselle tulleet ajatukset mm. teemakysymyksistä sekä työstäessään osaamiskarttaa päiväkirjaan tuli paljon erilaisia kokeilevia luonnoksia.

Opinnäytetyöpäiväkirja on henkilökohtainen kirjallisessa tai sanallisessa muodossa oleva oma opinnäytetyöprosessi, johon on merkittyä kaikki opinnäytetyöprosessin varrella tapahtuneet asiat aikajärjestyksessä. Opinnäytetyöprosessin loppuvaiheessa ei muuten muista asioita, joita on tapahtunut prosessin alussa. Opinnäytetäpäiväkirjaa kannattaa pitää jo aiheanalyysistä lähtien. Opinnäytetäpäiväkirjaan tulee kirjata kaikki ideat ja pohdinnat sekä esimerkiksi aiheeseen liittyvät artikkelit ja lehtileikkeet. Opinnäytetäpäiväkirjaan on hyvä kirjata myös ohjaajan ja opinnäytteen toimeksiantajan kanssa käydyt keskustelut. (Vilka, Airaksinen 2003, 19–22).

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2001. Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.
- Al Saifi, S.A. 2015. Positioning organisational culture in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*. Vol 19 Iss 2 pp. 164-189.
- Brooks, I. 2009. *Organisational Behaviour. Individuals, Groups and Organisation* 4th edition. Essex. Pearson Education Limited.
- Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute: Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Väitöskirja. Johtamisen laitos. Vaasan yliopisto.
- Clarkeburn, H., Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere. Osuuskunta Vastapaino Oy.
- Furman, B., Ahola, T. 2007. Onnistuminen on joukkuelaji. Helsinki. Lyhytterapiainstituutti Oy.
- Gren, J. 2008. Etik i pedagogiskt vardagsarbete. Stockholm. Graphycems, Navarra.
- Grönfors, M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. Juva. WSOY:n graafiset laitokset.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K., Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva. WSOY.
- Handolin, V-V. 2013. Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana. Väitöskirja. Johtamisen yksikkö. Vaasan yliopisto.
- Heikkinen, H.L.T. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat, 16, 36. Toim. Heikkinen, H.L.T., Rovio, E., Syrjälä, L. Vantaa. Dark Oy.
- Heikkinen, J. 1993. Menestyjän etiikka. Kuopio. Suomen Graafiset Palvelut Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hokkanen, S., Karhunen, J., Luukkainen, M. 2011. Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylä. Jyväskylän yliopistopaino.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T., Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki. WSOY.

Holma, M. 2009. Osaamisen johtaminen julkisessa sairaalaorganisaatiossa: tarkastelu ylihoitajan roolien näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Vaasan yliopisto.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Hätönen, 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki. Edita Prima Oy.

Ikääntymispoliittinen ohjelman vuosille 2010-2015. ikääntymispoliittinen toimikunta Vaasa 2010.

Ilvonen, A. 2011. Miten johdan? Yhdistystoiminnan johtamisopas. OK-opintokeskus.

Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Väitöskirja. Julkisjohtaminen. Vaasan yliopisto.

Järvinen, P.T., Rantala, J., Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Viro. Print Best.

Kankkunen, P., Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana. Yhteistyössä tuloksiin. Helsinki. WSOY.

Katz, D., Kahn, R-L. 1979. The Social Psychology of Organizations 2 ed John Wiley & Sons. New York.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Kuopion yliopisto.

Koho, H. 2015. Hyvän johtamisen esimerkit. Teoksessa Julkista johtamista jalostamassa 202-234. Toim. Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, R., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E., Wallin, M.

Kotter, J.P. 2012. Leading change. Printed in the United States of America.

Kotter, J.P. 2009. Tärkeys järjestykseen nyt. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus, Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere. Tammer-paino Oy.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Kulmala, J. 2014. Johda paremmin. Muutoksen mestari vai uhri. DM World Oy.

Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki. Edita Prima Oy.

Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Mattila, P. 2011. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Kouvola. Solver palvelut Oy.

Meretniemi, I. 2013. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Viro. Talentum Media Oy.

Mäkinen, O. 2005. Tieteellisen kirjoittamisen ABC. Hämeenlinna. Karisto Oy.

Niemi, T. Nietosvuori, L., Virikko, H. 2006. Hyvinvointialan viestintä. Helsinki. Edita Prima.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M., Vartiainen, P. 2011. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki. WSOYpro.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo. WSOY.

Peltonen, T. 2008. johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Pietikäinen, T. 2008. Osaamisen johtaminen lähijohtajan työn tukemana. Osastonhoitaja henkilöstön osaamisen kehittymisen mahdollistajana. Pro gradu - tutkielma. Sosiaali- ja terveystieteiden tiede. Vaasan yliopisto.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Pirttilä, T. 2008. Tutkimuseettiset toimikunnat – toimintaa ohjaavat normit ja tutkimuseettinen pohdinta. Teoksessa Etiikkaa monitieteisesti. pohdintaa ja kysymyksiä. 79-82. Toim. Pietilä, A-M., Länsimies-Antikainen, H. Kuopion Yliopiston julkaisuja F.Yliopistotiedot 45. Kuopio. Kopijyvä.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva. WS Bookwell Oy.

- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S., Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P. 2000. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto
- Salmela, S. 2012. Leda förändring genom relationer, processer och kultur. Vasa. Oy Arkmedia Ab.
- Salminen, A., Ikola-Norrbacka, R. 2009. Kuullaanko meitä? Eettinen hallinto ja kansalaiset. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 288. Hallintotiede 37. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Stenvall, J., Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Strömmer, Riitta. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A., Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Tuomi & Sarajärvi. 2002. Sisällönanalyysi. Luku 7.3.2. kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A., 2006. KvaliMOTV- menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 29.01.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Hyvä tieteellinen käytäntö ohjeistus. Viitattu 29.5.2016. <http://www.tenk.fi>.
- Törmälä, V., Markkanen, J., Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu-uusi johtaminen. Saarijärvi. Saarijärven Offset Oy.

- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Liiketaloustiede. Vaasan yliopisto. Vaasa. Universitas wasaensis.
- Viitala, R. 2006. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Viitala, R., Jylhä, E. 2001. Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki. Edita Oy.
- Viitala, R., Jylhä, E. 2012. Liiketoimintaosaaminen. Porvoo. Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Porvoo. Edita Publishing Oy.
- Vilkkä, H., Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki. Tammi.
- Vingestråhle, P. 2014. Framtidens ledarskap. Danmark. ScandinavianBook.
- Viskari, S. 2002. Tieteellisen kirjoittamisen perusteet. Opas kirjoittamiseen ja seminaarityöskentelyyn. Tampere, JuvenesPrint – Tampereen yliopisto-paino Oy.
- Widerberg, K. 2002. Kvalitativ forskning i praktiken. Sweden. Studentlitteratur, Lund.
- www.Vaasa.fi, viitattu 20.1.2016.

LIITE 1. Kehittämistehtävän prosessikuvaus.

Tapaaminen osastolla 8 kehittämistehtävän tekijän, toimeksiantajan ja ohjaajan kanssa 11/2015. Sovittiin kehittämistehtävän tekemisestä ja aihe hyväksyttiin. Aloitettiin kehittämistehtävä prosessi.

Kehittämistehtävästä tiedottaminen osastonhenkilökunnalle osastotunnilla 2/2016. Idealaatikon jättäminen osastolle ja henkilökunnan mukaan ottaminen prosessiin. Pyydettiin vapaaehtoisia ilmoittautumaan teemahaastatteluun sähköpostitse kehittämistehtävän tekijälle.

3/2016 idealaatikko haettiin osastolta ja aloitettiin idealaatikon materiaalin analysointi.


3-5/2016 Teemahaastattelukysymysten tekeminen ja testaaminen.

5/2016 Teemahaastattelut. Toukokuun viimeisellä viikolla haastateltiin kahdeksan osaston työntekijää kehittämistehtävää varten. Litterointi tapahtui heti haastatteluiden jälkeen.


6-8/2016 Teemahaastatteluiden aineisto analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen.

8/2016 Tapaaminen osastolla 8 kehittämistehtäväprosessin alulle panevan osastonhoitajan sekä osaston uuden osastonhoitajan kanssa.

8-9/2016 Osaamiskartan tekeminen idealaatikon materiaalin sekä teemahaastattelun tulosten pohjalta.




11-12/2016 Osaamiskartan testaaminen viidellä henkilöllä osastolla 8. Osastonhoitaja suoritti testaamisen.



12/2016 Kehittämistehtävän tekijä sai testatut viisi osaamiskarttaa muutosehdotuksiin.



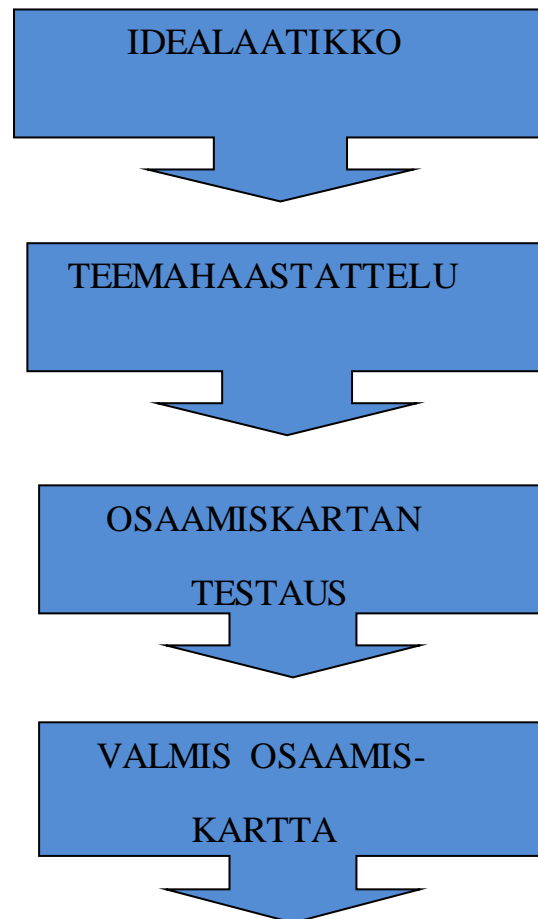
1/2017 Tapaaminen osastonhoitajan kanssa. Tehtiin osaamiskartan testauksessa esille tulleita muutoksia osaamiskarttaan.



1/2017 Valmis osaamiskartta lähetettiin osastonhoitajalle.



LIITE 2. Kehittämistehtävän aineistonkeruuprosessi.



LIITE 3. Teemahaastattelurunko.

TAUSTATIEDOT

Nimi

Ikä

Koulutus

Työkokemus nykyisessä työpaikassa

Työkokemus yhteensä

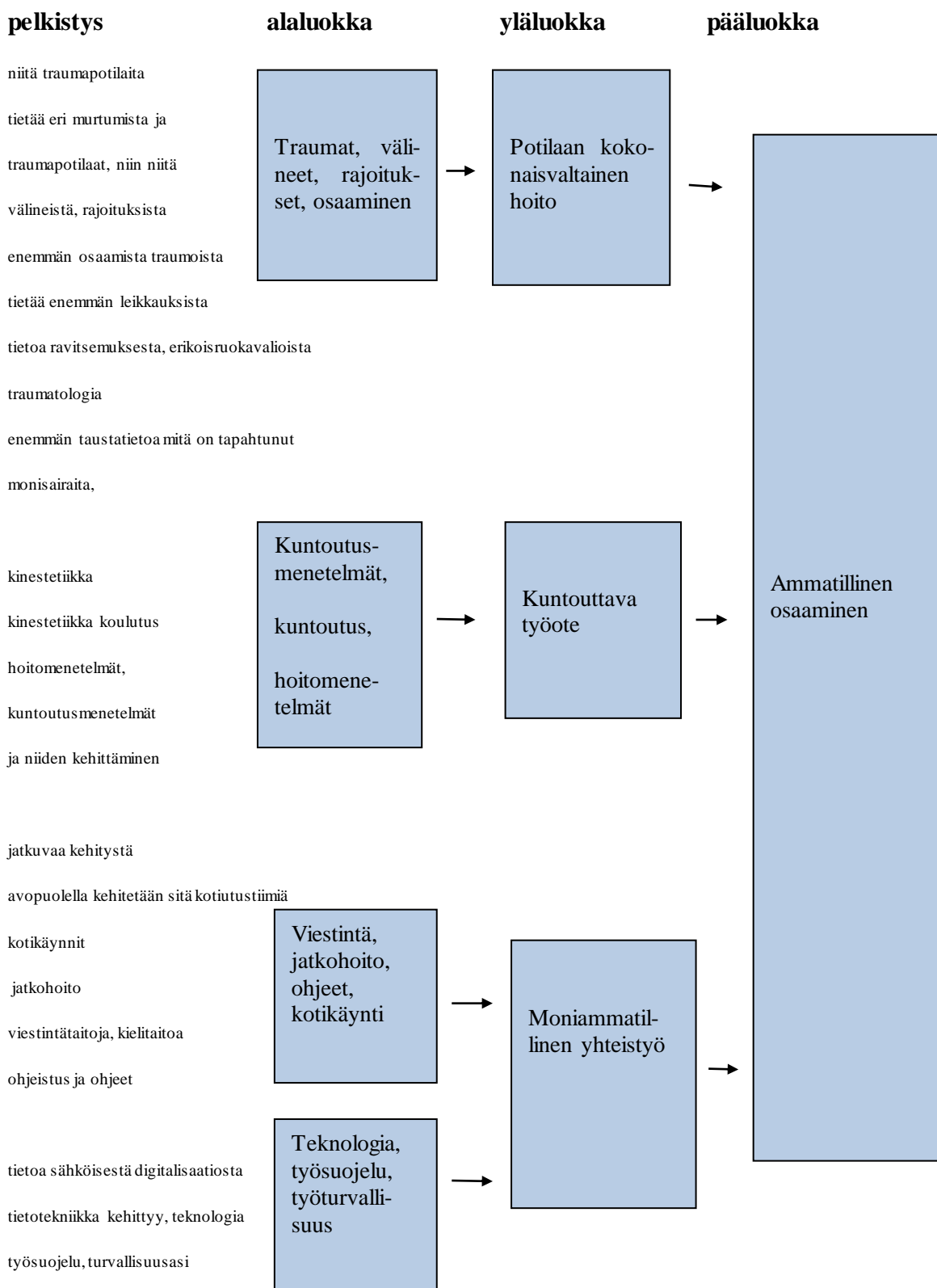
Tunnetko koti- ja laitoshoidon strategian kyllä Ei

Tunnetko osastosi toiminta-ajatuksen kyllä Ei

Tunnetko osastosi arvot kyllä Ei

1. Miten osaston arvot näkyvät työskentelyssäsi?
2. Millaista ammatillista osaamista tarvitset nykyisessä työssäsi tällä hetkellä?
3. Millaista osaamista tulet mielestäsi tarvitsemaan nykyisessä työssäsi tulevaisuudessa?
4. Miten otat itse vastuuta osaamisesi kehittämisestä?
5. Millä tavoin osaamistasi arvioidaan työpaikallasi?
6. Miten toivoisit osaamistasi arvioitavan?
7. Mikä merkitys koulutuksella on ammatillisuuteesi?
8. Millaista koulutusta koet vielä tarvitsevasi?
9. Millä tavoin esimies voi motivoida henkilöstöä työssä tarvittavan osaamisen kehittämiseen?
10. Mitkä ovat sinun motivaatiotekijäsi?
11. Mikä merkitys palautteella on sinulle?
12. Miten toivot saavasi palautetta esimieheltä?
13. Miten toivot saavasi palautetta työkavereilta?
14. Miten itse annat palautetta esimiehelle?
15. Miten itse annat palautetta työkavereille?
16. VAPAA SANA

LIITE 4. Sisällönanalyysi. Millaista osaamista tulet mielestäsi tarvitsemaan nykyisessä työssäsi tulevaisuudessa?



Potilaan jatkohoito																	
Perehdytys, ohjaus																	
Työsuojelu/turvallisuus																	
Kuntoutus																	
Kuntouttava työote																	
Kuntoutusmenetelmät																	
Kuntoutusvälineet																	

Erityisosaaminen_____

Koulutussuunnitelma_____

Oma hyvinvointi/työhyvinvointi_____

Muuta keskustelussa esille tullutta_____

Vaasassa_____

Työntekijän allekirjoitus

Esimiehen allekirjoitus

Liite 6. osaamiskartan osaamistasot.

Osaamiskartan osaamistasot

5= Erityisasiantuntija

Osaa kaikki osastolla tarvittavat osaamisalueet erityisen hyvin ja laajasti, tuntee syy- ja seuraus suhteet. Pystyy toimimaan asiantuntijana ja opettamaan muita.

4=Asiantuntija

Osaa soveltaa omia tietoja/taitoja selvästi kehittämissuuntaisesti. Pystyy neuvomaan ja opastamaan kollegioitaan osastolla tarvittavissa tiedoissa/taidoissa.

3=Pätevä

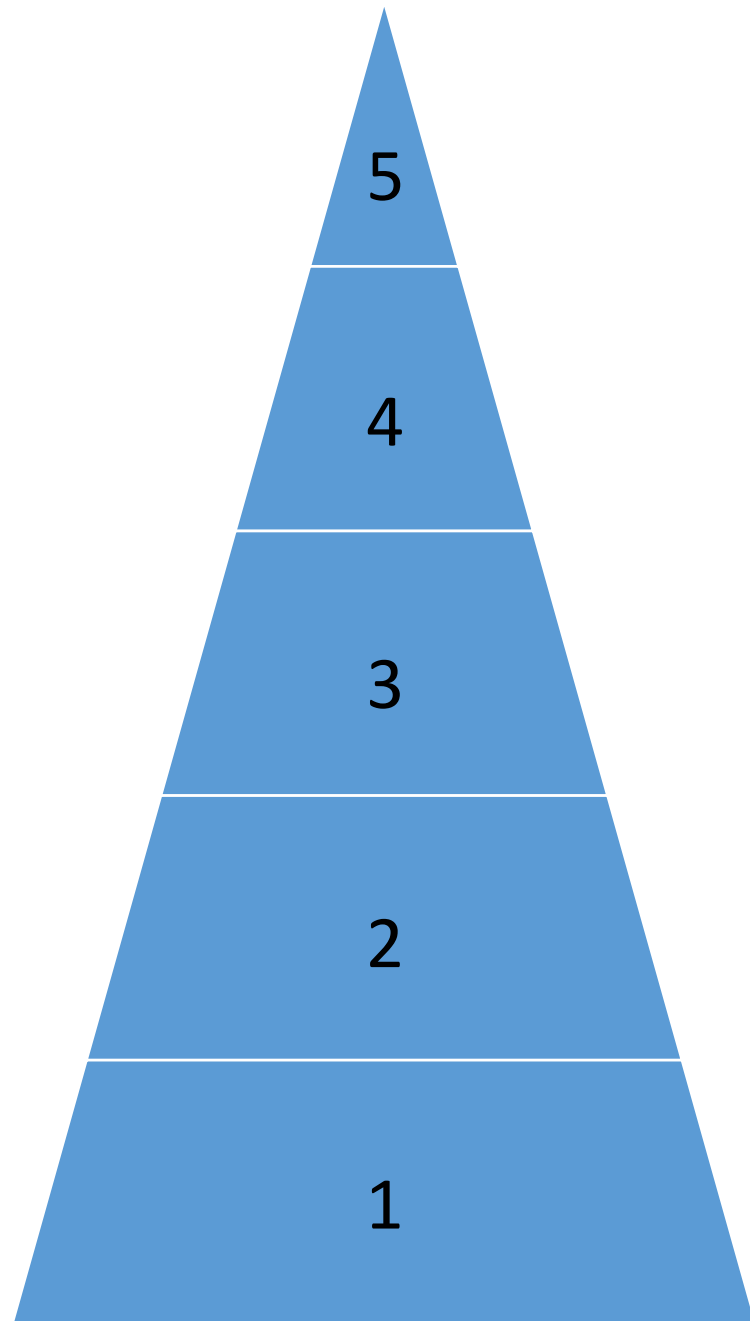
Osaa toimia osaston keskeisissä tehtävissä itsenäisesti ja hänellä on jo vankkoja tietoja/taitoja ja osaa soveltaa tietämystään joustavasti ja monipuolisesti omassa työssään. Hän osaa kehittää omaa työtään.

2=Osaaja

Osaa osastolla tarvittavat perustiedot/taidot sekä soveltaa jo niitä käytäntöön. Syy- ja seuraussuhteet ovat alkaneet hahmottua.

1=Aloittelija

Osaa teoreettisesti koulussa oppimansa asiat. Osaa pääpiirteittäin osastolla tarvittavia tietoja/taitoja. Ei vielä osaa soveltaa oppeja käytäntöön.



Liite 7. Osaamistasojen kuvaukset.

OSAAMISTASOJEN KUVAUKSET

Osaston toiminta-ajatus ja arvot

Tunnen osaston toiminta-ajatuksen: Tunnen toiminta-ajatuksen ja pystyn omassa työssäni soveltamaan sitä potilaan parhaaksi.

Sovitan osaston arvot omaan työskentelyyni: Tunnen osaston arvot ja pystyn soveltamaan niitä omassa työskentelyssäni.

Potilaan kokonaisvaltainen hoito

Perushoito: Osaan tukea ja huolehtia potilaan perushoidon toteutumisesta hänen voimavarojensa mukaisesti. Tähän kuuluvat: hygienia, uni-valverytmi, erityystoiminta, ravitsemus.

Toimenpideosaaminen/kädentaidot: Osaan toimenkuvani edellyttämät osastolla tarvittavat toimenpiteet: kerta- ja kestopetointi, iv-kanyylin laitto ja hoito, cvk:n, port-a-cath, peg:n, trakean, avanteen, kystofix:n, munuaiskatetrin, haavojen ja kipupumpun hoito, veri-, virtsa-, uloste-, yskös- ja bakteerinäytteiden otto. Manuaalinen, digitaalinen, ortostaattinen verenpaineen mittaaminen, verensiirto, saturaation ja ekg:n ottaminen, rokottaminen, hengitysteiden imeminen, kuolleen laittaminen.

Lääkehoidon tuntemus: Pystyn toteuttamaan potilaan lääkehoidon toimenkuvani edellyttämällä tavalla. Osaan käsitellä ja antaa lääkkeitä oikein (po, sc, im, iv, peg) lääkärin määräysten mukaisesti. Loop/Love/Marevan annostuslupa on suoritettu. Osaan käyttää Pharmaca fennicaa. Osaan seurata ja kirjata lääkkeiden vaikutuksia potilaaseen. Osaan toimia, jos potilas saa anafylaktisen shokin.

Tiedot sairauksista ja niiden hoidosta: Minulla on työni edellyttämä sairausosaaminen ja tietämys niiden vaikutuksista toimintakykyyn ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Geriatria, neurologiset sairaudet, aivoverenkiertosairaudet, tuki- ja liikuntaelinsairaudet, sydän- ja verisuonisairaudet, diabetes, dementoivat sairaudet, keuhkosairaudet, anemia, urologiset- ja gynekologiset sairaudet, infektiosairaudet, ruuansulatuskanavansairaudet, suu-, silmä- ja korvasairaudet, ihosairaudet, syöpäsairaudet.

Aseptiikka: Osaan työskennellä aseptisesti ja pyrin estämään infektioiden leviämisen. Tiedän, milloin konsultoin hygieniahoitajaa.

Ensiapu: Osaan tunnistaa hätätilanteet ja toimia niissä oma-aloitteisesti, tiedän milloin hälyttää apua. Olen suorittanut ensiapukurssit 1 ja 2.

Lääketieteellisen sanaston tuntemus: Osaan työssäni käytettävät lääketieteelliset termit.

Laitteiden tuntemus: Osaan käyttää kaikkia osastollani olevia potilaan hoidossa käytettäviä laitteita, verensokerimittari, ekg, crp, inr, hb, ultraääni, tippalaskuri, lifti, puntari.

Ravitsemus ja erikoisruokavaliot: Osaan huolehtia potilaan ravitsemuksesta hänen tarpeidensa ja lääkärin määräysten mukaisesti. Minulla on tietoa vanhusväestön ravitsemussuosituksista ja huolehdin monipuolisen ravitsemuksen toteutumisesta. Osaan toteuttaa ravitsemuksesta nenämahaletkuun, peg:iin ja suonensisäisesti. Tiedän sakeutusaineen käytön. Keliakia, laktoosi-intoleranssi, munuaistenvajaa-toiminta, sydän, diabetes ja avannepotilaan ruokavalio on hallussa.

Dokumentointi/ATK: Hallitsen osastolla käytössä olevat tietojärjestelmät sekä potilastietojen kirjaamisen. Tunnen vastuuni asiakirjojen käsittelyssä sekä vai-tiolovelvollisuuden.

Moniammatillinen yhteistyö

Yhteistyö eri tahojen kanssa: Olen yhteistyökykyinen ja tulen toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Tiedän potilaan hoitoon liittyvät eri yhteistyötahot ja osaan asi-oida heidän kanssaan potilaan hoidon erivaiheissa (osastolle tulovaihe, osastojak-sovaihe, osastolta lähtö). Yhteistyötahoja ovat: potilas ja hänen omaisensa, lääkä-ri, keittiö, osastonsihteeri, sairaala-apulaiset, fysioterapeutti, puheterapeutti, toi-mintaterapeutti, sosiaalihoitaja, ravitsemusterapeutti, haavahoitaja, hygieniahoita-ja, sas-hoitaja, kotipalveluohjaaja, kotisairaanhoido, kotisairaala, kotiutushoitajat, kotiutustiimi, Vks.

Viestintätaidot: Osaan vuorovaikutustaidot ja pystyn viestimään selkeästi potilaan hoitoon liittyvissä eri tilanteissa mm. hoitopalaverit, omaisten kohtaamiset.

Kielitaito: Hallitsen työssäni tarvittavan kielitaidon.

Potilaan jatkohoito: Osaan suunnitella ja järjestää potilaan jatkohoitoa sekä kar-toittaa hänen tarpeitaan yhdessä moniammatillisten yhteistyötahojen kanssa.

Perehdytys, ohjaus: Osaan perehdyttää ja ohjata suunnitelmallisesti uutta työnteki-jää ja opiskelijaa osastolla tarvittavista tiedoista ja taidoista.

Työsuojelu/työturvallisuus: Olen tietoinen työsuojelulainsäädännöstä ja työpaik-kani ohjeistuksista. Tiedän mistä löydän ne ja osaan toimia niiden mukaisesti.

Kuntoutus

Kuntouttava työote: Osaan käyttää kuntouttavaa työtettä potilaan hoitotyössä. Kannustan ja motivoin omatoimisuuteen (en tee puolesta ja annan aikaa).

Kuntoutusmenetelmät: Tunnen käytössä olevat kuntoutusmenetelmät ja osaan soveltaa niitä omassa työssäni. - kuntouttava työote -ruokailut istuen - kinestetiikka

Kuntoutusvälineet: Osaan käyttää ja osaan ohjata potilasta käyttämään osastolla olevia kuntoutusvälineitä, motomed, tarttumapihdit, sauvat, rollaattorit, reumarollaattori, tasoford.